

# PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN RAVINTOLASSA

Henna Jyrkinen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Jyrkinen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.12.2013
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN RAVINTOLASSA		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kuha, Maisa		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu – Schauman Service Factory		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palvelun laadusta on viime vuosina tullut yhä tärkeämpi kilpailuetu yrityksille. Konkreettisilla tuotteilla ei ole enää helppoa erottua kilpailijoista, koska tuotteet ovat helposti kopioitavissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia palvelun laatuun liittyviä ongelmia ravintola-alan yrityksissä on, mistä ne johtuvat ja miten laatuongelmia voitaisiin ennakoida ja välttää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun yritysten toimintaa kehittävä Schauman Service Factory.</p> <p>Tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen. Kuiluanalyysimallin pohjalta on toteutettu kolmelle ravintola-alan yrityksen omistajalle teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla selvitettiin yrityksessä käytössä olevia laadun hallintamenetelmiä. Kuiluanalyysimallia voidaan pitää koko opinnäytetyön punaisena lankana, sillä teoriapohja tukee kuiluanalyysimallin ideologiaa.</p> <p>Teemahaastatteluiden pohjalta analysoitiin, kuinka yrityksissä palvelun kokonaislaatua johdetaan ja ylläpidetään. Kävi ilmi, että eniten laatuongelmia ravintola-alan yrityksissä aiheuttavat asiakkaiden tarpeiden riittämätön selvittäminen ja perehdyttämisen sekä kehityskeskusteluiden sivuuttaminen, joilla on suora vaikutus palvelun laatuun. Lisäksi ei varmistuta siitä, onko markkinointiviestintä asiakkaiden tarpeiden mukaista. Voidaan myös todeta, ettei yrityksissä tällöin tunnisteta omia asiakassegmenttejä.</p> <p>Vaikka tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli tehty jo paljon töitä laadun eteen, vielä on keinoja käyttämättä. Niiden avulla luodaan uniikki palvelukulttuuri, jossa kaikki tekevät tiimityötä yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen lopussa annettiin yrityksille esimerkkejä siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä palvelun laadun parantamiseksi voitaisiin tehdä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palvelu, palvelun laatu, laatujohtaminen, kuiluanalyysimalli, ravintola-ala		
Muut tiedot		



Author(s) Jyrkinen, Henna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16122013
	Pages 75	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN A RESTAURANT		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) Kuha, Maisa		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences – Schauman Service Factory		
<p>Abstract</p> <p>During the past few years, the service quality has become an important asset for companies. It is not so easy to stand out from the competitors with products because they are so easy to copy. The aim of the thesis was to find out what kinds of quality problems there were in the restaurant industry, what the cause for those problems were and, in addition, how to predict and avoid them. Schauman service factory was the commissioner of the thesis. Schauman Service Factory is JAMK's businesses developing laboratory.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. Based on a gap analysis, theme interviews for three restaurant owners were conducted. The aim of the theme interviews was to find out what quality control methods were used in the companies. The gap analysis model can be regarded as the leading motif of the thesis because the whole knowledge basis supports the gap analysis ideology.</p> <p>Based on the theme interviews it was analyzed how companies managed and updated general service quality. It was found out that restaurant industry companies had most problems with solving the customers' needs and leaving new staff members' introductions, as well as development discussions undone although they have straight affect on service quality. Moreover, the companies did not ensure that marketing communication reached the customers. Therefore it can be said that the companies did not recognize their own customer groups.</p> <p>Although companies participating in this research had already worked hard for obtaining good quality, there were still some means unused. With those means unique service culture can be created where everyone works in the same team and aims for the common outcome. At the end of this research, examples on what kinds of actions can be used when companies wish to improve service quality were given.</p>		
Keywords Service, service quality, quality management, gap analysis, restaurant industry		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	4
1.2	Tutkimusongelma ja rajausta.....	5
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	6
<b>2</b>	<b>PALVELU.....</b>	<b>7</b>
2.1	Palvelun määrittely .....	7
2.2	Palvelujen ryhmittely .....	10
2.3	Palvelutarjooma .....	13
2.4	Palvelutyö ja tunteet .....	17
<b>3</b>	<b>PALVELUN LAATU .....</b>	<b>18</b>
3.1	Palvelun laadun olemus.....	18
3.2	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	20
3.3	Koettu palvelun laatu .....	22
3.4	Palvelun laadun mittaaminen .....	24
<b>4</b>	<b>PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN .....</b>	<b>26</b>
4.1	Palvelun laadun johtamisella menestykseen .....	26
4.2	Kuuluanalyysimalli .....	27
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....</b>	<b>35</b>
5.1	Tutkimusote ja -menetelmä.....	35

5.2	Haastattelun rakentaminen kuiluanalyysimallin pohjalta .....	36
5.3	Tutkimusaineiston keruu .....	37
5.4	Tutkimuksen kulku .....	39
5.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	40
6	HAASTATTELUJEN ANTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
6.1	Kuluttajien odotuksien tunnistaminen .....	42
6.2	Laatuvaatimusten ymmärtäminen .....	45
6.3	Henkilöstön tietoisuus laatuvaatimuksista .....	47
6.4	Henkilöstön toiminnan seuraaminen .....	52
6.5	Markkinointiviestintä .....	55
6.6	Odotettu ja koettu palvelu .....	59
7	TUTKIMUKSEN TARKASTELU KOKONAISUUTENA.....	62
7.1	Tutkimuksen päätulokset .....	62
7.2	Kehittämisehdotukset .....	66
7.3	Tutkimuksen onnistuneisuus ja soveltamismahdollisuudet .....	68
	LÄHTEET .....	71
	LIITTEET .....	73
	Liite 1. Kuiluanalyysimalliin pohjautuva teemahaastattelu .....	73

## KUVIOT

Kuvio 1. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227.) .....	15
Kuvio 2. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 65.) .....	21
Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 67.) .....	23
Kuvio 4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Zeithaml ym. 1990, 46.) .....	28

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Palvelujen neljä pääryhmää. (Lovelock 1991, 26.) .....	12
--	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Palvelu ei ole ollenkaan yksiselitteinen asia. Palvelu voi vaihdella tilanteen mukaan henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palveluntuottajan avulla on mahdollista muokata astianpesukoneesta, pöytäsiirteistä tai älypuhelimesta palvelu ottamalla huomioon asiakkaan yksityiskohtaiset toiveet ja tarpeet. Tietysti itse astianpesukone on tavara, mutta tapa, jolla astianpesukone asiakkaalle toimitetaan, on palvelua. (Grönroos 2009, 76.)

1970-luvun loppupuolella palveluiden laatu nousi keskeiseen asemaan, ja siitä lähtien aihe on herättänyt keskustelua. Palveluiden laadun tutkiminen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä palvelut muodostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida erottaa toisistaan. Lisäksi asiakas osallistuu palveluntuottajan ohella myös itse tuotantoprosessiin. Tavaroiden fyysisiä ominaisuuksia voidaan havainnoida ja arvioida, mutta palveluja ei ole olemassa ennen kuin ne kulutetaan. (Grönroos 2009, 98-99.)

Tuula Höltän ja Marja-Leena Savosen (1997, 25) mukaan differoituminen eli erottautuminen on yksi yritysten merkittävä kilpailukeino. Yritysten kehittämät uudet tuotteet ja markkinointitratkaisut ovat hyvinkin nopeasti kilpailijoiden kopioitavissa, joten palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino. Laadukkaalla palvelulla voidaan erottua kilpailijoista ja houkutella uusia asiakkaita, mutta on tärkeää huolehtia myös nykyisen asiakaskunnan tyytyväisyydestä palvelun laadulla. (Ylikoski 2001, 117-118.)

Syy, miksi tutkimuksen aiheeksi valikoitui palvelun laatu ja laadun johtaminen, johtuu pitkälti omista taustoistani. Ravintolapalveluiden tuottaminen niin, että asiakkaan odotukset ylitetään, on aina ollut minulle sydämen asia. Pyrin kehittämään itseäni jatkuvasti kouluttautumalla ja haastamalla itseäni työssä joka päivä. Tämän tutkimuksen avulla olen päässyt tutustumaan yhä syvällisemmin niihin asioihin, jotka vai-

kuttavat asiakkaan ja palveluntoimittajan vuorovaikutussuhteeseen itse palveluprosessissa ja sen jälkeen.

Palvelut 2020 -hankkeen loppuraportissa käsitellään palvelualojen toimintaympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja rakenteessa tapahtuvia muutoksia. Hankkeen yhtenä tavoitteena on tunnistaa ja ennakoida, millaista osaamista palveluyritykset tarvitsevat muuttuneessa toimintaympäristössä vuonna 2020. Hankkeessa on tarkasteltu seitsemää palvelualaa, joiden joukossa myös majoitus- ja ravitsemispalveluita. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 5.) Palveluun ja palvelun laatuun liittyvän loppuraportin majoitus- ja ravitsemisalan yhteenvedossa painotetaan, että vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiltä odotetaan ennen kaikkea palveluosaamista. Palveluosaamisen lisäksi korostetaan johtamisosaamista ja liiketoimintaosaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 40-41.)

## **1.2 Tutkimusongelma ja raja**

Yrity maailmassa puhutaan jatkuvasti siitä, kuinka tärkeää on erottua kilpailijoista palvelun laadulla ja laadun johtamisella. Samaan aikaan kuitenkin erittäin harvassa yrityksessä asiakkaan palvelun laatuodotukset ylitetään, ennemminkin alitetaan. Seli-tyksiä palveluntuottajilta kyllä löytyy, mutta harvemmin palvelutuotteen laatu on-  
gelmille osataan tehdä mitään. Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä koko palvelu-  
tuotteen ja tuotantojärjestelmän laadun johtamiseen ja siihen liittyvien ongelmien  
tarkasteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään, millaisia palvelun laatuun ja laadun johtamiseen liittyviä ongelmia yrityksissä on ja mistä varsinaiset ongelmat tosi asias-  
sa johtuvat. Tärkeää tutkimuksessa on selvittää, mitä palveluilla tarkoitetaan ja mistä  
ne koostuvat. Sen jälkeen voidaan käsitellä palvelun laatua ja laadun johtamista. Tie-  
toisuuden myötä yrityksen johdon on mahdollista ennakoida ja välttää palvelun laa-  
tuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tutkimuksen keskeiset tutkimusongelmat  
ovat:



- Miksi palvelu ei täytä asiakkaiden odotuksia?
- Mistä palvelun laatuun liittyvät ongelmat johtuvat?
- Kuinka palvelun laatuun liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja välttää?

Tutkimus on rajattu niin, että siinä käsitellään asiakaslähtöistä palvelun laatua ja siinä ilmeneviä ongelmia yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta ravintola-alalla. Tutkimuksessa ei huomioida tässä tapauksessa asiakkaiden tai työntekijöiden näkökulmaa, sillä yrityksen palvelun laadun tason on määritellyt alun perin ylin johto, rakentaessaan yrityksen palvelujärjestelmää ja konseptia. Jos yrityksen johto ei pysty löytämään syitä sille, miksi haluttu palvelun laatu ei toteudu, on yritys pahassa pulassa. Näin ollen tavoite on tutkia, miten palveluja käytännössä johdetaan ja kehitetään.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Jyväskylän ammattikorkeakoulun Schauman Service Factorylle. Schauman Service Factory on Jyväskylän ammattikorkeakoulun kehittämislaboratorio, joka kehittää erityisesti yritysten toimintaa, edistää opiskelijoiden ja henkilökunnan yritystoimintaa sekä tukee ja kehittää Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa. Vastaavia kehittämislaboratorioita on muun muassa Aalto Yliopistolla Helsingissä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksessa perehdytään aluksi teoriaosuuteen, minkä jälkeen perustellaan valittu tutkimusmenetelmä ja esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Toinen luku aloittaa varsinaisen työn teoriaosuuden, jossa käsitellään itsessään palvelua. Määrittelemällä palvelua saadaan vastaus siihen, mitä palvelu konkreettisesti on. Palveluja on monenmuotoisia, ja niitä voidaan ryhmitellä, joten tutustuttaessa palveluun otetaan kantaa myös palvelujen ryhmittelyyn ja eritellään, mistä palvelutarjooma kokonaisuudessaan koostuu. Palveluun liitetään tunteet, joten käsitellään myös tunnettyötä osana palvelutyötä.

Palvelun määrittelyn ja ryhmittelyn jälkeen kolmannessa luvussa tarkastellaan palvelun laatua. Laadun olemusta tarkastellaan monitahoisesti eri ulottuvuuksista ja pe-

rehdytään siihen, mistä käsitys laadusta asiakkaille muodostuu. Palvelun laadun käsittelyssä otetaan huomioon asiakasnäkökulma, sillä laatu on ennen kaikkea sitä, mitä asiakkaat sen sanovat olevan. Palveluntarjoajat voivat kuitenkin vaikuttaa laatuun ja mitata sitä, joten oman osansa saavat myös laadun mittaamiseen tarkoitetut työkalut ja mittarit.

Tärkeä osa laadun tarkkailua, ylläpitämistä ja kehittämistä on laatujohtaminen. Jollei yrityksen johto ota laadun johtamista yhdeksi näkökulmakseen johtamisessa, laiminlyödään ennen kaikkea asiakkaita ja samalla omaa henkilökuntaa sekä tarjottuja palveluja. Laadun johtamisen osiossa esitellään erittäin tarpeellinen työkalu, jonka avulla johto voi etsiä hyvin laajalla näkökulmalla laatuongelmien lähteitä. Kyseessä on kuiluanalyysimalli, jolle koko tämä työ pohjautuu.

Viidennessä luvussa tarkennetaan työn tutkimusmenetelmää ja aineistoa. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka jakaantuu teemoihin eri osa-alueiden mukaan. Teemahaastattelu pohjautuu kuiluanalyysimalliin, joten tutkimusmenetelmän yhteydessä esitellään, kuinka haastattelu on rakennettu analyysin pohjalta. Haastattelu toteutettiin kolmelle ravintola-alan yrityksen omistajalle Jyväskylässä ja Savonlinnassa. Haastatteluista saatu aineisto analysoidaan perusteellisesti tutkimuksen kuudennessa luvussa, ja tutkimuksen johtopäätökset päättävät tutkimuksen seitsemännessä luvussa.

## **2 PALVELU**

### **2.1 Palvelun määrittely**

Kirjallisuudessa on esitetty monia erilaisia palvelun määritelmiä. Palvelulle on määriteltä runsaasti erityispiirteitä ja verrattu sitä suoraan fyysisiin tavaroihin. Palvelujen luonnetta pitäisi kuitenkin ymmärtää nimenomaan palvelujen omista lähtökohdista. Palvelu on tapahtuma, jonka yksi tärkeimmistä peruspiirteistä on sen prosessiluonneisuus. Palvelu ei koostu yksiselitteisesti vain yhdestä toiminnosta, vaan toimintojen

sarjoista, joissa käytetään ihmisiä, järjestelmiä, tietoja ja muita fyysisiä resursseja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2009, 78-79.)

Palvelutapahtuman ainutlaatuisuutta kuvaa myös se, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutilanteet vaihtelevat tilanteen ja palveluntarjoajan mukaan, ja tietyissä palvelutilanteissa suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä. Vaikka suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä, tulee muistaa, että asiakas kiinnittää huomionsa nimenomaan näkyvään osaan. Palveluprosessissa asiakas ei ainoastaan vastaanota palvelua, vaan osallistuu palveluprosessiin tuotantoresurssin ominaisuudessa ollen palvelun tuottajan ohella palvelun kanssatuottaja. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelun peruspiirteistä on tärkeintä ymmärtää, että palvelut ovat aineettomia. Palvelutilanteessa siirrämme tai tuotamme asiakkaalle jotakin sellaista, jota hän ei voi käsin koskettaa. Palveluja ei voi pitää varastossa, vaan kun palvelu on tuotettu ja kulutettu, se lakkaa olemasta. Juuri katoavuutensa vuoksi palvelua on vaikea myydä, koska asiakas ei voi etukäteen tietää, mitä saa. (Ylikoski 2001, 21-22.) Koska asiakas ei voi kokeilla aineettomia tuotteita, kuten palvelua ennen palvelun kuluttamista, on asiakkaille tärkeää etsiä merkkejä tuotteen laadusta ennen ostopäätöksen tekemistä. (Kotler 1991, 456.)

On olemassa keinoja viestiä asiakkaille odotettavissa olevasta palvelusta. Palveluiden näkyvät todisteet, kuten liikemerkit, lomakkeet ja esitteet sekä tuotesymbolit ovat niin sanottuja palvelun pakkauksia. Lisäksi palvelua konkretisoi se, miten henkilökunta pukeutuu ja käyttäytyy, kuinka siistiä yrityksessä on ja millaisia yrityksen käyttämät värit ovat. Yhtenäinen toiminta ja yhdenmukaisuus viestivät asiakkaalle mielikuvaa etukäteen suunnitellusta toiminnasta. Palvelun näkyvien todisteiden ja odotettavissa olevan palvelun välille voi syntyä myös ristiriitaa. (Kuusela 1998, 29-31.)

Palvelumuotoilun puolestapuhuja, Tuulaniemi korostaa, että juuri palvelun aineettomuuden vuoksi palvelun pitää näkyä – selviytyäkseen kovasta kilpailusta yrityksen pitää tehdä palveluväitteensä näkyviksi. Voisi kuvitella, että on mahdotonta tehdä näkymättömästä näkyvää, mutta niin ei ole. Aineeton palvelu tehdään näkyväksi pal-

velutodisteiden avulla. Palvelutodisteet jaetaan palvelumaisemaan ja tavaroihin. Palvelumaisemia ovat toimintaympäristöt, kuten parkkipaikat, kyltit ja rakennukset kokonaisuudessaan tuoksuineen ja lämpötiloineen. Palvelutodisteita ovat myös tavarat, jotka helpottavat ja ylipäänsä mahdollistavat palvelun toteuttamisen. Tällaisia ovat esimerkiksi laskut, raportit, esitteet, kotisivut ja pankkikortit. (Tuulaniemi 2011, 90-92.)

Asiakas voi epäröidä palvelun ostamista juuri sen näkymättömyyden takia. On vaikea luottaa sellaiseen, jota ei voi itse todistaa oikeaksi. Siksi on erittäin suositeltavaa paketoita palvelu esineeksi. Palvelumuotoilussa keskeistä on näkyvyyden tekeminen visuaalisuuden avulla. Palvelusta voi antaa asiakkaalle näytteitä muun muassa laadukkailla materiaaleilla ja pitkälle viedyllä viimeistelyllä, kuten paperin kauniilla taitolla asiakkaiden saniteettitiloissa. (Mts. 93-94.)

Aineettomuuden lisäksi palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Vaihtelevuus tarkoittaa sitä, että palvelutapahtuma voi vaihdella palvelutilanteesta toiseen. Vaihtelua esiintyy varsinkin silloin, kun palvelun tuottamiseen liittyy ihmisiä, sillä sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden käyttäytyminen vaihtelee päivästä toiseen. (Kuusela 1998, 35-36.) Päivän ensimmäisen ja viimeisen asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan samaa palvelua. Voi olla, että kaikki säilyy muutoin ennallaan, mutta eri ihmisten välillä sosiaalinen suhde on aina erilainen. Tämä vaihtelevuus aiheuttaa palvelujen johtamisen ongelman; kuinka pitää palvelun koettu laatu tasaisena. (Grönroos 2009, 81-82.)

Vaikka palvelujen vaihtelevuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle omat ongelmansa, ei vaihtelevuus välttämättä ole asiakkaalle ongelma. Itse asiassa asiakas odottaa, että palvelu olisi asiakaskohtaista – tällöin palvelutapahtuma on räätälöity juuri hänen tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Erityistarpeiden huomioiminen parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää tyytyväisyyttä palveluun. (Ylikoski 2001, 25.)

Luonnollinen palvelu tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelija toimii asiakkaan hyväksi – pyrkii aina luomaan uuden, erillisen kokemuksen. Tie sellaiseen laatupalveluun, joka tekee asiakkaaseen vaikutuksen ja takaa asiakassuhteen jatkumisen ei ole vaikea.

Kyse ei ole fraaseista ja ulkoa opetelluista vuorosanoista. Laatupalvelu edellyttää kokonaisvaltaista olemusta; luonnollista kohteliaisuutta, miellyttävyyttä, persoonallisuutta, uskottavuutta ja kiinnostuneisuutta - kysymistä ja kuuntelemista, tasapainois- ta ja varmaa esiintymistä. Palvelun täytyy olla kokemisen arvoista, jotta asiakas ko- kee palvelun tarpeelliseksi. (Hämäläinen 1999, 20.)

Fyysisiä tavaroita on yleisesti ottaen aina helppo valmistaa ja tuottaa. Kun yritys keksii uuden innovaation, ei mene kauan, kun sen on jo kilpailija kopioinut ja mahdollisesti tuottaa tavarana jopa edullisemmin. Palvelua sen sijaan on vaikea kopioida, ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan tästä lisäarvosta. Vain palvelu voi nykypäivänä luoda merkityksellistä kilpailuetua. Jokaisen työyhteisön on kuitenkin rakennettava oma kulttuurinsa, joka koostuu henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuudesta. Kulttuurin rakentamisen ylivoimainen etu on se, että sitä ei voi kopioida. Jokainen yritys on vastuussa omasta kulttuurin rakentamisestaan. (Tuulaniemi 2011, 55.) Kulttuuria on mahdotonta suoraan kopioida, sillä se koostuu yrityksen yksittäisistä toimi- joista, joita yrityksen johto on kannustanut pitkäkestoiseen muutosprosessiin (Talent Vectia). Siksi kilpailevan yrityksen on mahdotonta kopioida kilpailijan kulttuuria ja siirtää sitä työntekijöilleen, sillä heillä ei ole tarttumapintaa siihen.

## **2.2 Palvelujen ryhmittely**

Palveluja voidaan luokitella monin eri tavoin, vertaamalla muun muassa erilaisten palveluiden ominaispiirteitä. Luokittelu mahdollistaa palvelutapahtuman ja asiakkaan sekä palveluyrityksen vuorovaikutussuhteen luonteen arvioinnin ja sen, kuinka suuri merkitys yksilöllisellä palvelulla on palvelujen tuottamisessa. Läheskään kaikki palvelut eivät sisällä tuotetta tai tavaraa, jolloin puhutaan puhtaista palveluista. Kuitenkin osassa palveluja korostuu nimenomaan fyysisten laitteiden osuus. Yleisintä on, että palvelutapahtuma koostuu laitteiden, toiminnan ja informaation kombinaatiosta. (Kuusela 1998, 41.)

Grönroos (2009, 84) jakaa palvelut inhimillisyyttä ja tekniikkaa korostaviin palveluihin sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavissa palve-

luissa tärkein elementti ovat palveluprosessiin osallistuvat ihmiset, kun taas tekniikka korostavat palvelut nojautuvat tietotekniikkaan, fyysisiin resursseihin ja automatisoituihin järjestelmiin. Jaosta huolimatta inhimillisyyttä korostaviin palveluihin voi sisältyä tekniikkaa, jotka pitää hallita. Toisaalta huipputeknisiin palveluihin liittyy kriittisiä tilanteita, kuten valitusten käsittelyä, jolloin nämä palvelut ovat riippuvaisempia henkilöstön palveluhenkisyydestä kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut.

Jatkuvasti vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä esiintyy esimerkiksi teollisuussiivouksissa, tavarantoimituksissa ja vartioinnissa. Jatkuvat vuorovaikutus tilanteet mahdollistavat palveluntarjoajalle runsaasti tilaisuuksia kehittää asiakkaiden kanssa yhteistyössä heidän arvostamiaan suhteita. Ajoittain käytetyille palveluille, kuten kampaamopalveluille on haastavampaa solmia asiakkaiden arvostama suhde. Jatkuvasti käytettäviä palveluita tarjoavilla yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaitaan, sillä uusien löytäminen tulee kalliiksi. Ajoittaisia palveluita tarjoavat yritykset voivat kehittää toimintaansa myös kertamyymyntistrategian mukaisesti. (Grönroos 2009, 85.)

Lovelock (1994, 26-27) on etsinyt vastausta siihen, mikä palvelun ja palvelutapahtuman oikea luonne on, ja jakanut sen mukaan palvelut neljään pääryhmään.

Taulukko 1. Palvelujen neljä pääryhmää. (Lovelock 1991, 26.)

Palvelun luonne	Kenelle palvelu on osoitettu?	
	Ihmiset	Asiat
<b>Näkyvä palvelu</b>	<b>Ihmisille suunnatut palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terveystalvelut</li> <li>• kauneushoitolat</li> <li>• kuntosalit</li> <li>• ravintolat</li> <li>• kampaamot</li> </ul>	<b>Tavaroihin suunnatut palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tavarankuljetus</li> <li>• korjaus- ja ylläpitopalvelut</li> <li>• turvallisuuspalvelut</li> <li>• jakelupalvelut</li> <li>• huoltamo- ja korjauspalvelut</li> </ul>
<b>Näkymätön palvelu</b>	<b>Ihmisten ajatuksiin suunnatut palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutus</li> <li>• konsertit, näytelmät</li> <li>• mainonta</li> <li>• teatteri, museot</li> </ul>	<b>Informaation prosessointiin suunnatut palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pankkipalvelut</li> <li>• lakiasiainpalvelut</li> <li>• turvallisuuspalvelut</li> <li>• vakuutuspalvelut</li> <li>• neuvontapalvelut</li> </ul>

Lovelock jakaa palvelut näkyviin ja näkymättömiin osa-alueisiin sekä asia- ja ihmis- keskeisiin palveluihin (Taulukko 1). Näkyviä palveluja edustavat ihmisille suunnatut palvelut ja fyysiseen omistukseen tähtäävät palvelut. Näkymättömiä ovat ihmisten

ajatuksiin suunnatut palvelut ja informaation prosessointiin suunnatut palvelut. (Love-lock 1991, 26-27.)

## 2.3 Palvelutarjooma

Palveluprosessin ja sen lopputulokseen johtavaa kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. Jokaisen palveluntuottajan tulisi perehtyä palveluprosessin ytimeen ja miettiä, miten palvelutarjoomaa voitaisiin hallita ja ymmärtää. Lähtökohdaksi on otettava asiakas, sillä liian usein tukeudutaan sisäisiin näkökohtiin ja unohdetaan tärkein: mitä asiakkaat todella palveluilta haluavat. Mikä on se hyöty, jonka asiakas palvelusta saa? Jos ja kun yrityksellä on tämä tieto asiakkaistaan, se voi hallita palvelutarjoomia. (Grönroos 2009, 222-223.)

Palvelutarjooman johtamiseen kuuluu neljä vaihetta: palveluajatuksen, peruspalvelupaketin ja laajennetun palvelutarjooman kehittäminen sekä imagon ja viestinnän johtaminen (Grönroos 2009, 223). Yrityksen palvelutarjooma koostuu yleensä useimmista palveluajatuksista, joiden tarkoituksena on määritellä tarjottavan palvelun sisältö sekä se, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluajatusten tulee olla linjassa keskenään, ja kaikkien palvelun tuotantoon osallistuvien on oltava perillä niistä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 100-101.)

Peruspalvelupaketti kuvaa, mitä asiakkaat saavat yritykseltä. Palvelupaketin sisältö voidaan pilata vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. Palvelun laatumallien mukaan asiakkaan näkemys ostajan ja myyjän välisistä vuorovaikutustilanteista on olennainen osa tuotetta, joten peruspalvelupaketista on muokattava laajennettu palvelutarjooma. Palvelutarjoomaan myönteistä kokemista edistää imago, joten yrityksen on muistettava johtaa myös markkinointiviestintäänsä. (Grönroos 2009, 223-224.)

### Peruspalvelupaketti

Palvelupaketti jakaantuu usein kirjallisuudessa kahteen pääluokkaan; ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on se syy, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Lisäpal-



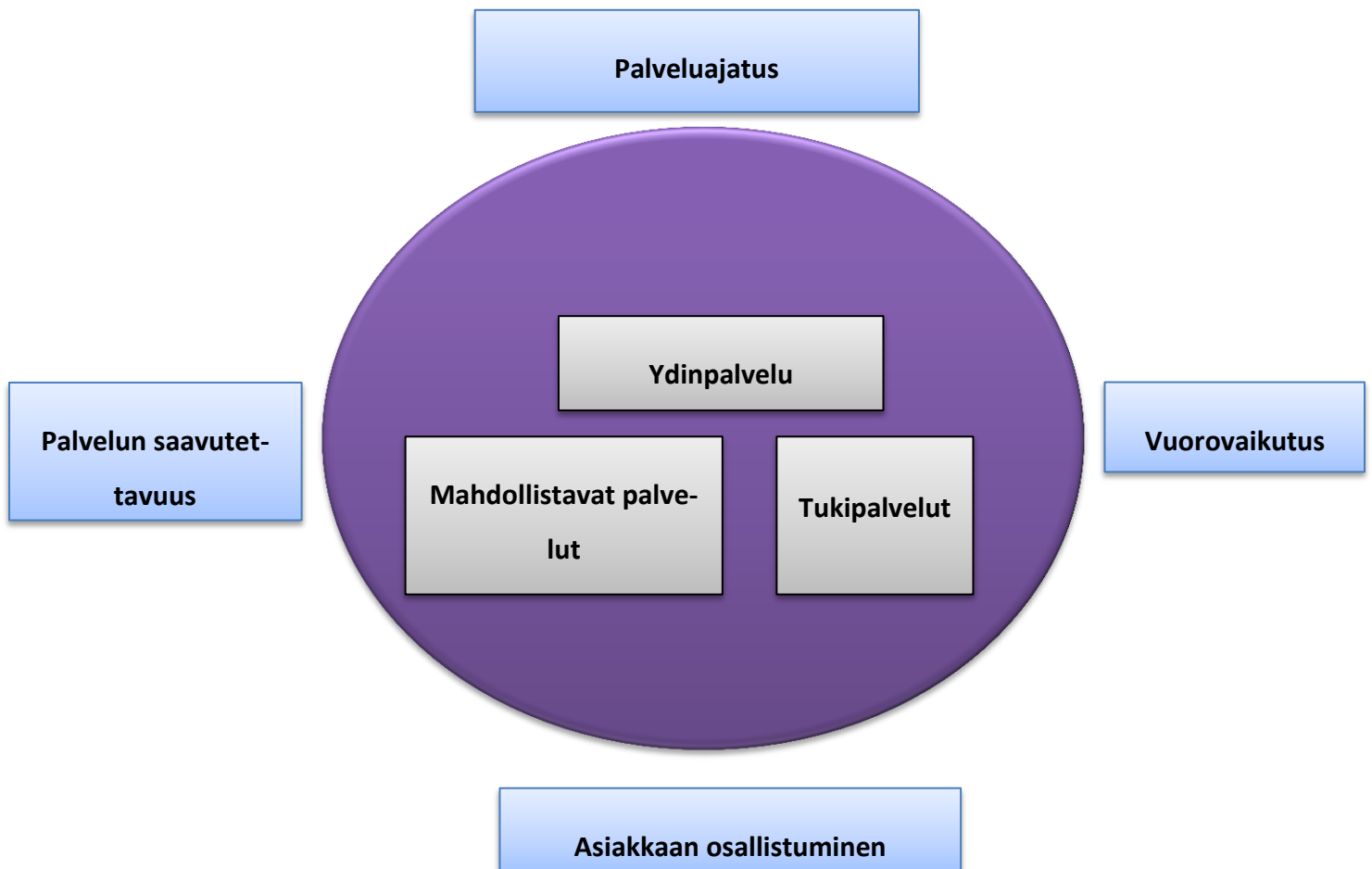
velut mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Jako kahteen on yksinkertainen tapa havainnollistaa palvelun luonnetta, mutta siinä on omat heikkoutensa. Tällaisessa palvelupakettimallissa otetaan huomioon ainoastaan se, mitä asiakkaille oletetaan tehtävän, miten-näkökohdat jätetään kokonaan huomioimatta. (Grönroos 2009, 222-224.)

Peruspalvelupaketti jakaantuu palvelupaketin sijaan kolmeen osaan: ydinpalveluun, mahdollistaviin palveluihin, joita kutsutaan myös lisäpalveluiksi ja tukipalveluihin (Grönroos 2009, 224). Ydinpalvelu on yrityksen olemassa olon syy. Samaa palvelua tuottavien yritysten ydinpalvelut ja tuotteet ovat usein toistensa kopioita, joten erilaistaminen nousee erittäin tärkeään asemaan. Lisäpalvelujen avulla yritysten on ydinpalveluja helpommin mahdollista erottua kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2012, 102.) Usein lisäpalveluja konkreettisesti tarvitaan, jotta asiakkaat voisivat käyttää ydinpalvelua. Hotellissa lisäpalvelu on esimerkiksi vastaanotto. Vastaanotto mahdollistaa hotellin käytön, joten lisäpalveluja kutsutaan myös nimellä mahdollistavat palvelut. (Grönroos 2009, 224.)

Tukipalvelut ovat myös lisäpalveluja, mutta niillä on mahdollistaviin palveluihin verrattuna erilainen tehtävä palveluntuotantoprosessissa. Tukipalveluja käytetään arvon lisäämiseksi ja erilaistamiseksi. Lentoasemalla esimerkkinä tukipalveluista ovat muun muassa oleskelutilat. Jossain tapauksissa voi olla vaikea erottaa, onko kyseessä mahdollistava vai tukipalvelu. Tällöin tulee muistaa, että mahdollistavat palvelut ovat välttämättömiä, tukipalveluja sen sijaan voidaan käyttää kilpailukeinoina. Vaikka peruspalvelupaketti on palvelupakettia kattavampi, puuttuu tästäkin näkökulmasta toiminnallinen laatu-ulottuvuus. Peruspalvelupaketti ei itsessään tuota asiakkaalle palvelukokemusta, joten on olennaista liittää siihen toiminta, joka synnyttää asiakkaalle kokonaisvaltaisen palvelutuotteen. Tällöin puhutaan laajennetusta palvelutarjoomasta. (Grönroos 2009, 224-225.)

### **Laajennettu palvelutarjooma**

Laajennettuun palvelutarjoomaan sisältyy palveluprosessin lisäksi kolme perusasiaa: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen (Grönroos 2009, 225-226.)



Kuvio 1. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227.)

Saavutettavuus, vuorovaikutus, palveluajatus ja asiakkaan osallistuminen yhdessä peruspaketin kanssa muodostavat laajennetun palvelutarjooman (Kuvio 1). Nämä osatekijät tulee mukauttaa valittujen kohdesegmenttien asiakkaiden hyötyjen mu-

kaan. Saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, yrityksen sijainti, ulkonäkö ja sisustus, työkalut, asiakirjat sekä samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. (Grönroos 2009, 226.) Saavutettavuusratkaisuja miettiessä on oleellista pohtia, ovatko valitut saavutettavuusratkaisut myös asiakkaiden mielestä hyväksyttäviä ja oikeutettuja. (Kuusela 1998, 82.)

Vuorovaikutus palveluyrityksen kanssa on erittäin oleellinen osa palvelutarjoomaa. Asiakkaiden ja palveluntoimittajien on löydettävä yhteinen sävel ja ymmärrys palveluita kohtaan, sillä asiakkaiden tulee tottua yrityksen järjestelmiin ja rutiineihin. Joskus asiakkaiden on käytettävä teknisiä resursseja, kuten asiakirjoja. Kaikki vuorovaikutustilanteet fyysisten resurssien, palveluntuottajien, muiden asiakkaiden ja järjestelmien kanssa vaikuttavat siihen, miten palvelu koetaan. (Grönroos 2009, 228-229.) Arvoilla on myös oma vaikutuksensa vuorovaikutustilanteisiin. Vuorovaikutustilannetta ja sen sujuvuutta edistää sama arvopohja yrityksen ja asiakkaan välillä. (Eräsalo 2011, 111-113.)

Asiakkaalla itsellään on myös vaikutusta saamaansa palveluun, sillä se, kuinka hyvin asiakas on valmistautunut, ja kuinka halukas hän on toimimaan odotusten mukaisesti, kuten antamaan tietoja tai käyttämään automaatteja, parantaa tai heikentää palvelua. (Grönroos 2009, 229-230.) Eräsalo on samaa mieltä Grönroosin kanssa, sillä vuorovaikutukseen osallistuu aina kaksi osapuolta ja sen onnistuminen edellyttää molemmilta oikeanlaista suhtautumistapaa, kuten keskinäistä arvostusta (Eräsalo 2011, 113).

### **Imago ja viestintä**

Palvelutuotteen kehittämisessä imagon ja viestinnän johtamisella on tärkeä rooli, sillä imago vaikuttaa koettuun laatuun. Palvelun aineettomuuden vuoksi markkinointiviestinnän toimenpiteillä on viestinnällisen vaikutuksen lisäksi vaikutus kokemukseen. (Grönroos 2009, 231.) Imagon rakentaminen edellyttää ennen kaikkea johdon mukaisuutta sanoissa, teoissa ja visuaalisessa ilmeessä, sillä imagoa ei voi rakentaa tyhjästä. Kohde itsessään synnyttää mielikuvia ja vahvistaa niitä. Automaattisesta vaikuttamisesta ei ole kyse, sillä usein unohdetaan, että ihmiset ovat erilaisia ja vas-

taanottajilla on erilaiset taipumukset tulkita saamaansa informaatiota. (Juholin 2001, 149.)

Puheiden ja tekojen lisäksi mielikuva on seuraus tunnepitoisesta reaktiosta ihmisen persoonaa kohtaan – niin on, jos siltä näyttää. Kielteistä mielikuvaa yrityksestä ei voi poistaa mainonnalla, sillä rehellisyys on kaiken perusta myös tässä asiassa. Jos yritys haluaa parantaa mielikuvaansa, ainut keino on nostaa laatutasoa, sillä asiakkaiden omat kokemukset vaikuttavat eniten mielikuvien muodostamisessa. Toisinaan asiakkaiden ennakkoluulot palvelua kohtaan ovat niin kielteisiä, että markkinointi vain pahentaa tilannetta. Tehokkain keino ennakkoluulojen nujertamiseen on tuottaa asiakkaalle positiivinen kokemus, jolloin asiakkaat alkavat miettiä ennakkoluulojensa syitä ja kielteiset ajatukset alkavat murentua. (Lahtinen & Isoviita 2001, 123-124.)

## **2.4 Palvelutyö ja tunteet**

Esimiehelle omat haasteensa henkilöstöjohtamisessa tuo kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden tasapuolinen johtaminen. Erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen luovat omat haasteensa, sillä henkilöstöllä palvelun tekijöinä tulee olla motivaatio erittäin korkealla ja halu sekä kyky perehtyä yrityksen tarjoamiin palveluihin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työntekijöillä on oltava aito palveluasenne omaa alaa, asiakkaita ja liiketoimintaa kohtaan. Esimies kuitenkin omalla toiminnallaan joko luo, tai jättää luomatta mahdollisuuden työntekijöille toteuttaa hyvää palvelua. Tähän vaikuttavat muun muassa sitouttaminen, motivointi, yhteishengen luonti sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. (Lämsä & Uusitalo, 2012, 123-124.)

Palvelutyö edellyttää tunteiden käyttöä ja taitavaa tunteiden hallintaa voidaankin kutsua palvelutyön ytimeksi. Aito palvelu edellyttää tilanteessa tapahtuvien aitojen tunnereaktioiden lisäksi myös tunnetyötä. Tunnetyö on tunteiden esittämistä, jota toteutetaan tunnestrategioiden kautta. Tällöin pystytään luomaan esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta tai kätkemään tiedostetusti tunteita. Tunnetyön kautta pyritään saavuttamaan toisessa ihmisessä haluttu käyttäytyminen. (Mts. 124.)

Jos tunnettyön tarkoitus on johtaa kaupankäyntiin, puhutaan kaupallistetusta tunnettyöstä. Tarjoilijan työssä hymyn on tarkoitus luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Hymy, joka on pieni ele tarjoilijalta, vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun merkittävästi. Tarjoilija voi tällaisessa tapauksessa tuntea joko aitoa ystävällisyyttä asiakasta kohtaan tai esittää ystävällisyyttä - näin tunnettyö eroaa aidosta tunnekokemuksesta. Tunnettyö on erittäin vaativaa ja esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijät voivat tarvittaessa purkaa kuormitusta. Tärkein on kuitenkin aito tunnekokemus, joten tunnettyön kanssa tulee olla tarkkana ja pohtia, koska se todella on tarpeellista. (Mts. 124-125.)

Palveluun liittyvässä kirjallisuudessa palvelutyö nähdään useasti yksilön eli asiakaspalvelijan näkökulmasta, eikä palveluyrityksen määrittelemän konseptin näkökulmasta. Lukijalle määritellään kirjallisuudessa hyvin yksityiskohtaisesti, mistä palvelutyössä on kyse, mutta silti määrittelyssä jäädään yleiselle tasolle, sillä jokaisessa yrityksessä on määritelty omat konseptinmukaiset tavat toimia. Jotta työntekijät osaisivat toteuttaa yrityksen konseptin edellyttämää palvelutyötä, tulee johdon muistaa perehdyttää työntekijät siihen, mitä palvelutyö juuri meillä merkitsee.

### **3 PALVELUN LAATU**

#### **3.1 Palvelun laadun olemus**

Alun perin laadulla on tarkoitettu virheettömyyttä, mutta sittemmin on ymmärretty, että laatu on kokonaisvaltainen liikkeenjohdon käsite. Laatujohtamisen tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pidemmällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 2001, 15.) Joskus laadulla tarkoitetaan erinomaisuutta. Tällöin tulisi muistaa, että erinomaisuus tarkoittaa erilaisissa yrityksissä eri asioita. (Lecklin & Laine 2009, 16.)

Usein laatu sekoitetaan luotettavuuteen. Käsitteinä laatu ja luotettavuus ovat kyllä toisilleen läheisiä, mutta tarkoittavat kuitenkin eri asioita. Laatu määrittää sen, kuin-

ka hyvin organisaatio kykenee täyttämään asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Luotettavuus on laadun ominaisuus, joka takaa, että tarpeet todella pystytään täyttämään tuotteiden ja toiminnan kautta. Asiakkaan liikkeelle laittava voima on tarve. Asiakas hakee yrityksestä ratkaisua omille tarpeilleen, joten voidaan todeta, että laatu on osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta. (Silén 2001, 16.)

Jokainen yritys tavoittelee hyvää laatua. Palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan hyvä laatu vaatii jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen muutos- ja oppimisprosessi. (Lämsä & Uusitalo 2012, 22.) Yleisin virhe, jonka markkinoijat tekevät, on se, että he pitävät sanoja; hyvä ja laatu, toistensa synonyymeinä. Juuri laajan ja epätarkan käyttönsä vuoksi laadun määrite uhkaa muuttua merkityksettömäksi. Jos kerran kaikilla on laatua, mitä hyvää ja erikoista siinä silloin voi olla. (Solomon 2013, 379.)

Asiakkaat luovat omat mielikuvansa tuotteesta ja sen laadusta aiempien kokemusten ja puheiden perusteella sekä kokoavat näiden perusteella omat laatuodotuksensa palvelusta. Kun laatu osoittautuu olevan odotusten mukaista, asiakkaat eivät kiinnitä siihen liiemmin huomiota. Toisaalta tilanteissa joissa odotukset alittuvat, asiakkaissa syntyy kielteisiä tunteita ja ajatuksia. Esimerkiksi hienossa ravintolassa asiakkaat odottavat puhtaita vesilaseja ja pettyvät, jos lasista löytyy sormenjälkiä. Sen sijaan asiakkaat eivät ylläty paikallisen kuppilan sormenjäljistä, vaan suhtautuvat asiaan hyvin neutraalisti, sillä sen todetaan kuuluvan paikan luonteeseen. Tämä osoittaa sen, kuinka tärkeää palveluntuottajalle on johtaa palvelun odotuksia. (Solomon 2013, 379.)

Laadun olemusta voidaan tarkastella useista näkökulmista, kuten elämyksellisyyden, asiakaskeskeisyyden, tuotekeskeisyyden, tuotantokeskeisyyden, kustannus-hyötykeskeisyyden ja eettisyyden näkökulmista. Elämyksellinen näkökulma on mahdollista määritellä ainoastaan intuitiivisesti, sillä se on aina jonkun ihmisen henkilökohtainen kokemus, jota ei pystytä sanoin selittämään. (Lämsä & Uusitalo 2012, 24.) Laatu on subjektiivinen käsite, joka perustuu henkilökohtaisiin palvelukokemuksiin ja näkemyksiin, joten laadun tarkastelu elämyksellisyyden näkökulmasta on ongelmallista. (Kuusela 1998, 122.)

Asiakaskeskeinen näkökulma laadun määrittelemisessä korostaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Tässä tapauksessa laatu on sidottu asiakkaan tarpeisiin, joten hyvän laadun aikaansaamiseksi yrityksen palvelutuotteet on sopeutettava asiakkaan odotuksiin. Yritykselle on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa toiveet ja tarpeet, sillä ne voivat olla asiakkaalle itselleenkin vaikeasti ilmaistavissa olevia asioita. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on kaikessa yksinkertaisuudessaan asiakkaan tyytyväisyys. (Lämsä & Uusitalo 2012, 25.)

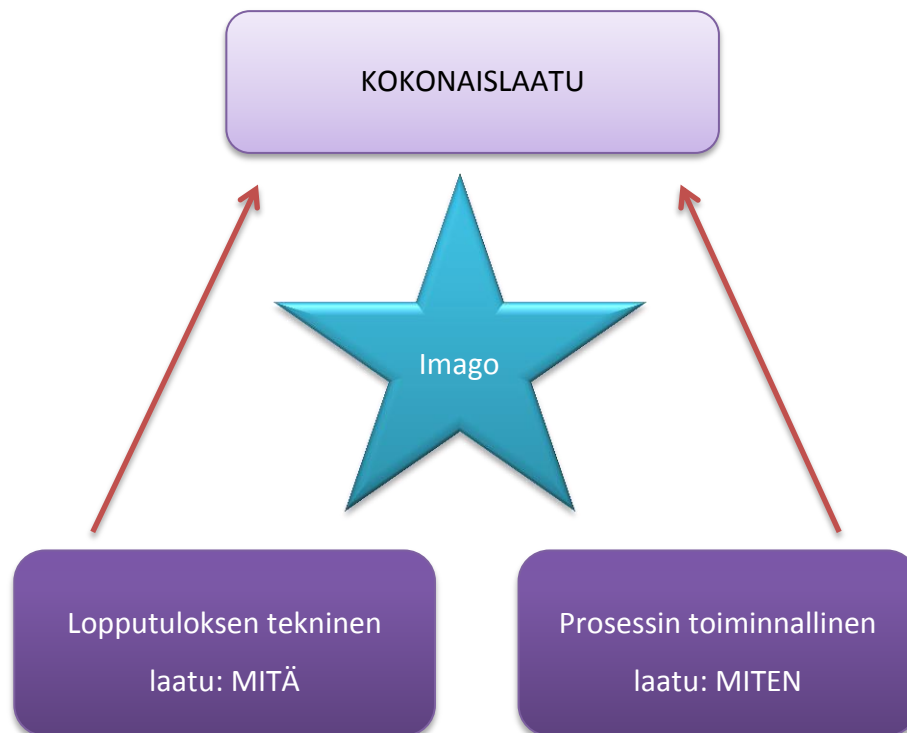
Tuotekeskeisessä laadunäkökulmassa korostuvat palveluntuottajan tarjoaman tavarain tai palvelun mitattavat ominaisuudet. Mittauksessa käytetään usein laatuluokituksia. Tuotantokeskeisyys korostaa tavarain tai palvelun tuotantoprosessia. Kun ravintolassa esimerkiksi suunnitellaan palveluprosesseja, kyseessä on tuotantokeskeinen laadun näkökulma. Kustannus-hyötykeskeisyydessä painotetaan sitä, mikä on saatava taloudellinen hyöty, suhteessa palvelun tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin. Eettisen näkökulman mukaan on tärkeää, että hyvä laatu ei tarkoita pelkästään taloudellista ja aineellista hyötyä, vaan hyvän laadun nimissä tulee myös edistää laatua, pitää lupaukset, edistää toisten ihmisten hyvinvointia, kehittää omaa ammatitaitoaan ja toimia niin, ettei vahingoiteta toisia ihmisiä ja luontoa. (Mts. 25-26.)

### **3.2 Palvelun laadun ulottuvuudet**

Sillä, mitä tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa on suorat vaikutukset koettuun palvelun laatuun. Asiakkaiden kokema palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palveluntuotantoprosessin lopputulosta eli sitä, mitä asiakas saa, kun ostajan ja palveluntuottajan vuorovaikutustilanne on ohi. Ravintolassa tällainen on esimerkiksi ruoka-annos. Toiminnallinen laatu vastaa siihen, miten asiakas saa palvelun, ja kuinka hän kokee palveluntuotantoprosessin kokonaisuudessaan. (Grönroos 2001, 63-64; Kotler, Bowen & Makens 1996, 355.)

Useimmissa tapauksissa yritys ei pysty piiloutumaan brändinsä taakse, vaan asiakkaalla on mahdollisuus nähdä palveluyritys ja sen toimintatavat sekä resurssit. Tämän

vuoksi yrityksen imagolla on tärkeä merkitys asiakkaan laatukokemuksen arvioinnissa. Jos yritys on onnistunut luomaan itsestään myönteisen mielikuvan, asiakas antaa pienet virheet usein anteeksi. Jos mielikuva yrityksestä on jo alun alkaen ollut huono, virheisiin suhtaudutaan entistä kriittisemmin ja tällöin imago kärsii. Yritys voi tämän vuoksi imagollaan vaikuttaa koettuun palvelun laatuun jo ennen kuin asiakas käyttää yrityksen palveluita, sillä asiakas suodattaa koetun laadun imagon kautta. (Grönroos 2001, 64-65.) Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta ja imagon vaikutus kokonaislaatuun konkretisoituvat kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 65.)

Asiakkaille on suurta merkitystä sillä, mitä he saavat vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa. Palveluntarjoaja ja asiakas käyvät läpi useampia vuorovaikutustilanteita, jotka sisältävät sekä onnistuneita että epäonnistuneita totuuden hetkiä, joten tekni-



nen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään koko totuutta asiakkaan kokemasta laadusta. Asiakkaan laatukokemukseen on myös merkitystä sillä, kuinka tekninen laatu toimitetaan. Tähän vaikuttavat esimerkiksi palvelun saatavuus, asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä asiakaspalvelijoiden tapa hoitaa tehtävänsä. Myös muilla asiakkailla on sekä kielteisiä että positiivisia vaikutuksia koettuun laatuun. (Grönroos 2001, 63-64.)

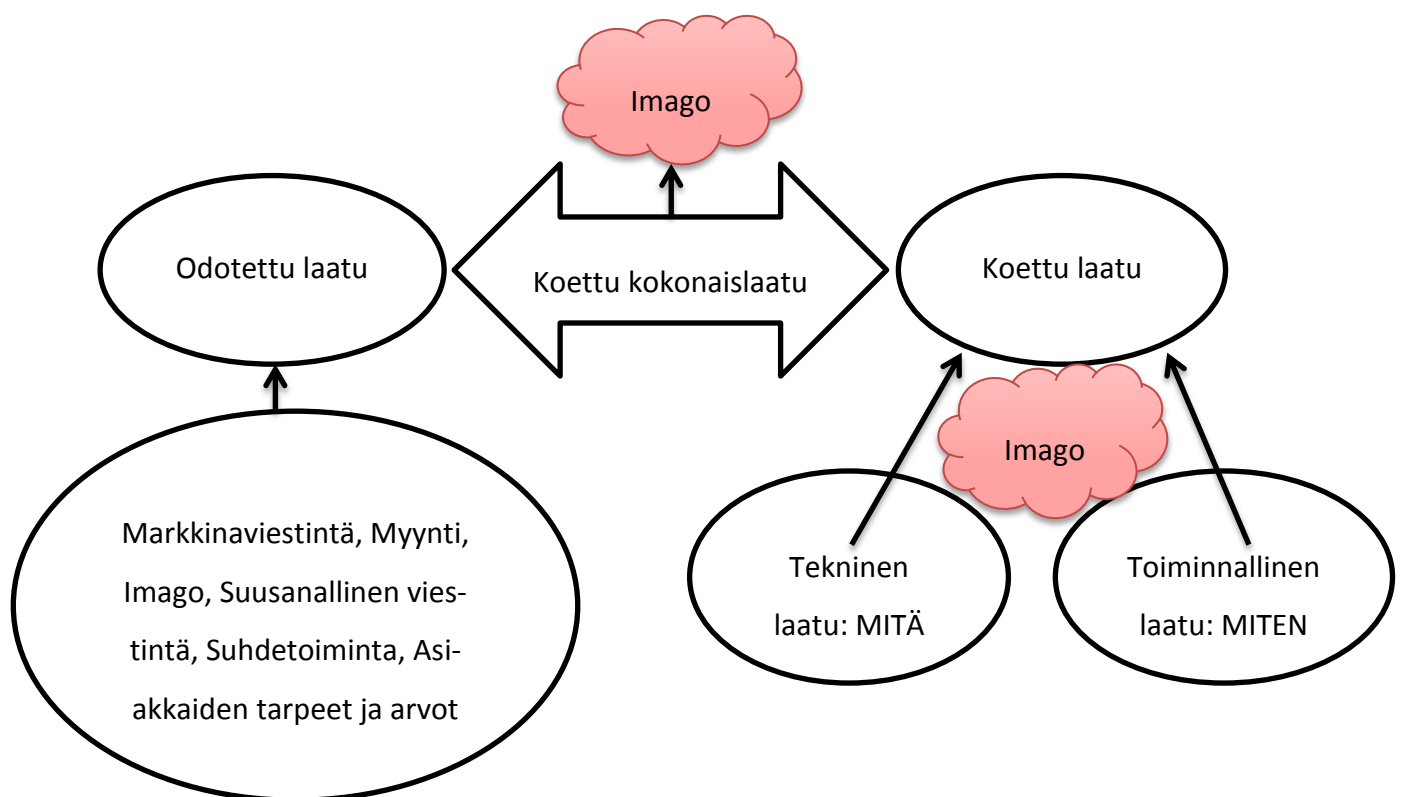
Vaikutusta on teknisen laadun ulottuvuuden lisäksi myös sillä, miten asiakas palvelun saa. Toiminnallinen laatu liittyy totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. (Grönroos 2001, 63-64.) Totuuden hetki merkitsee sitä, että palveluntarjoajalla on juuri siinä hetkessä mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palveluidensa taso. Totuuden hetken jälkeen koettuun palvelun laatuun on enää liki mahdotonta lisätä arvoa – korjaustoimenpiteet ovat tällöin jo liian myöhäisiä. Ainut keino tällaisessa tilanteessa on pyrkiä järjestämään uusi totuuden hetki ja tämä ei usein ole helppoa, jos asiakas on jo kerran pettynyt. (Grönroos 2001, 72.) Yleensä asiakkaat pystyvät arvioimaan teknistä laatua melko objektiivisesti. Ymmärrettävästi näin ei ole toiminnallisen laadun kohdalla. (Grönroos 2001, 63-64.)

Palvelun laadulle on esitetty teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi muitakin ulottuvuuksia. Osan mielestä miten ja mitä ulottuvuuksien rinnalle pitäisi liittää missä-ulottuvuus, sillä ympäristöllä, jossa palvelu tapahtuu, on merkitystä. Taloudellisen laadun ulottuvuutta on ehdottanut Holmlund. Taloudellisen laadun ulottuvuudessa ei olisi kyse hinnasta, vaan siitä, mikä käsitys asiakkaalla taloudellisista seurauksista ratkaisunsa vuoksi on. (Grönroos 2001, 65-66.) Kotler ym. (1996, 356) ehdottaisivat yhteiskunnallisen laadun ulottuvuutta, sillä jotkin tuotteet voivat tuottaa lyhytaikais- ta tyydytystä, mutta pidemmällä tähtäimellä niillä voi olla päinvastaista vaikutusta asiakkaaseen.

### **3.3 Koettu palvelun laatu**

Asiakkaan käsitys laadusta ei muodostu pelkästään teknisen ja toiminnallisen laadun lopputuloksesta. Asiakkaat käsittelevät palvelun hyvyyttä tai huonoutta kokonaisu-

nessaan tätä monimutkaisemmin. Laadun kahden perusulottuvuuden lisäksi on otettava huomioon palveluntuottajat, jotka tuotteita ja palveluita asiakkaille tarjoavat. Yhdistämällä nämä tekijät voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta. Ennen palvelun kuluttamista asiakkaat muodostavat odotuksia palveluun liittyen. Itse palvelutapah-  
tuman jälkeen asiakas muodostaa mielipiteensä koetusta laadusta. Kokonaislaatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2001, 67.)



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 67.)

Asiakkaan odotettuun laatuun vaikuttavat useat eri tekijät (kuvio 3). Yksi näistä on markkinointiviestintä, joka sisältää yrityksen mainonnan, myynninedistämisen, suoramarkkinoinnin, kotisivut ja muun nettikampanjoinnin. Markkinointiviestintää yritys voi itse hallita, mutta imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa on mahdoton hallita kokonaisvaltaisesti, sillä näihin voi vaikuttaa myös ulkopuolelta. Sen, mil-

laiseksi koettu kokonaislaatu lopulta muodostuu, määrää odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. (Grönroos 2001, 67-68.)

### 3.4 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaamiseksi on olemassa useita keinoja. Asiakaspalautteita voidaan arvioida säännöllisesti ja tarpeiden mukaan muuttaa palveluita palautteiden perusteella enemmän asiakkaita palveleviksi. Näkemyksiä palvelun laadusta voidaan selvittää myös kyselytutkimuksilla, haastattelemalla avainasiakkaita ja pyytämällä rohkeasti heti palvelutapahtuman jälkeen palautetta asiakkailta. Tehokkaana keinona nähdään myös mystery shopping. Tällöin johto käyttää havainnoivia ostajia, jotka arvioivat palveluhenkilöstön käyttäytymistä ja liikkeen toimintatapaa palvelun toimittajilta salassa. Havainnoiva ostaja raportoi käyntinsä jälkeen kokemuksestaan johdolle. (Kuusela 1998, 134-136.)

Palvelun laadun mittaamiseen käytetään Grönroosin mukaan kahdenlaisia mittausvälineitä: attribuuttipohjaisia, jotka perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin ja kvalitatiivisia mittausvälineitä, jotka kohdentuvat kriittisten tapahtumien arviointiin. (Grönroos 2009, 113-114.) Kriittiset palveluodotukset vaikuttavat ratkaisevasti siihen, asioiko henkilö yrityksessä tulevaisuudessakin (Kuusela 1998, 135).

Berry, Parasuraman ja Zeithaml ovat tutkineet sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Ensimmäisessä tutkimuksessaan he löysivät kymmenen palvelun laadun osatekijää, joiden havaittiin kuvaavan asiakkaiden palvelun kokemista parhaiten. Tulokset korostivat suurimmalta osin toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä. Myöhemmin nuo kymmenen palvelun laadun osatekijää on tiivistetty viiteen, jotka ovat (Grönroos 2009, 114-116; Kuusela 1998, 128-129.):

1. Konkreettinen ympäristö, johon vaikuttavat palveluyrityksen tilat, laitteet ja asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus.
2. Luotettavuus, joka edellyttää sitä, että yritys tarjoaa heti ensimmäisellä kerralla virheetöntä palvelua ja tekee sen, minkä on luvannut.

3. Reagointialttius, jossa tärkeää on se, että palvelutyöntekijät ovat halukkaita auttamaan ja vastaamaan asiakkaiden pyyntöihin viipymättä.
4. Vakuuttavuus, edellyttää, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat tuntemaan olonsa turvalliseksi sekä luottamaan yritykseen.
5. Empatia, joka tarkoittaa sitä, että yritys kohtelee asiakkaita yksilöinä sekä ymmärtää heidän ongelmia. Yrityksen täytyy myös toimia asiakkaiden etujen mukaisesti ja huolehtia siitä, että aukioloajat ovat sopivat.

Attribuuttipohjaisista menetelmistä yllä oleva SERVQUAL-menetelmä on tunnetuin. Menetelmässä asiakkaat arvioivat viiden osa-alueen kautta palvelua koskevien odotusten ja koetun palvelun yhteneväisyyttä. Jokainen viidestä osa-alueesta on jaettu 22 attribuuttiin ja asiakkaiden tehtävänä on arvioida seitsemän kohdan asteikolla, jossa ääripäinä ovat: täysin samaa mieltä/täysin eri mieltä, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he sen kokivat. Mikäli odotusten ja kokemusten välillä on selvästi poikkeamaa, voidaan todeta, että kokonaislaatu ei ole hyvä. SERVQUAL-mittaria tulee käyttää harkitusti, sillä palvelut ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, kuten myös kulttuuriympäristöt ja markkinat. Soveltaakseen mittaria omaan palveluyritykseensä, kannattaa mittaristoon tutustua ensin tarkoin ja mahdollisesti poistaa siitä joitain näkökohtia ja lisätä tarpeen mukaan uusia, oman yrityksen mukaisia attribuutteja. (Grönroos 2009, 116-117.)

Kriittisen tapahtuman menetelmässä pyydetään palvelua käyttäneitä asiakkaita tarkastelemaan tilanteita kokonaisuudessaan palveluprosessista, joissa lopputulos poikkesi joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tärkeää on kuvailla tarkasti mitä tapahtui ja miksi asiakas piti tilannetta kriittisenä. Asiakkaiden kertomien kriittisten tilanteiden pohjalta tutkijan tehtävä on arvioida kuvauksia ja selvittää syitä näihin tilanteisiin, jotta saataisiin selville millaisia laatuongelmia tai myönteisiä kokemuksia esiintyy ja miksi. Tulokset, joita kriittisten tapahtumien tutkimuksista saadaan, ovat usein suoria kehotuksia siitä, että palvelun kehittämiseksi on ryhdyttävä toimenpiteisiin. (Grönroos 2009, 120.)

## 4 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

### 4.1 Palvelun laadun johtamisella menestykseen

Laatu on yksi yrityksen kriittinen menestystekijä. Menestystekijät vaikuttavat vahvasti yrityksen tulokseen, joten ne määräävät jopa sen, miten hyvin liiketoiminta onnistuu tai epäonnistuu. Laatu merkitsee sitä, että tuotteet ovat virheettömiä ja niillä on alhaiset laatukustannukset, jolloin toiminta on kustannustehokasta. Hyvä laatu lisää lisäksi asiakastyytyväisyyttä ja tyytyväiset asiakkaat ovat usein uskollisia palveluntuottajalle, lisäävät ostojaan ja suosittelevat yritystä muille. Yrityksen asema vahvistuu ja tuotteet voidaan myydä paremmalla katteella. (Lecklin 1997, 28-29.) Asiakkaan täytyy kuitenkin saada hieman enemmän kuin mitä hän odottaa, jotta suhde yritykseen on vaalimisen arvoinen. Odotusten ylittäminen takaa myös sen, että kokemus muistetaan ja siitä kerrotaan muillekin. (Grönroos 2009, 142.)

Laatujohtamisen peruseriaate lähtee siitä asettelusta, että laatu on mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tällöin se edellyttää johtajien lisäksi kaikkien yrityksessä työskentelevien panostamista ja osallistumista toiminnan kehittämiseen. Yrityksen johtajien vastuulle jää tietysti asiakastyytyväisyyttä aikaansaavien toimenpiteiden käynnistäminen, seuraaminen ja ohjaaminen. (Hölttä & Savonen 1997, 11.) Jatkuvaa toiminnan kehittämistä varten yrityksissä voidaan muodostaa laatupiirejä ja -tiimejä (Silén 1998, 40).

Yritysten voimavarat eroavat toisistaan ja laadun johtamisen saralla pitää realisoida toimenpiteet yrityksen omien voimavarojen mukaan. Tulee pohtia, mihin tasoon resurssit riittävät ja paljonko asiakkaita tarvitaan, jotta toimintaa halutulla laatutasolla voidaan jatkaa. Yritysten on tietotaitojensa avulla etsittävä omaa laatutasoaan ja pohdittava jatkuvasti sitä, tarvitaanko yritystä ja sen palveluja sekä miten suuntauduttaisiin niin, että jatkossakin juuri meitä tarvittaisiin. (Hölttä & Savonen 1997, 12.) Yleensä laadun parantamisen ja kehittämisen pääongelma on lähestymistavassa. Laadun kehittämiseen suhtaudutaan usein lyhytaikaisena kampanjana tai ohjelmana,

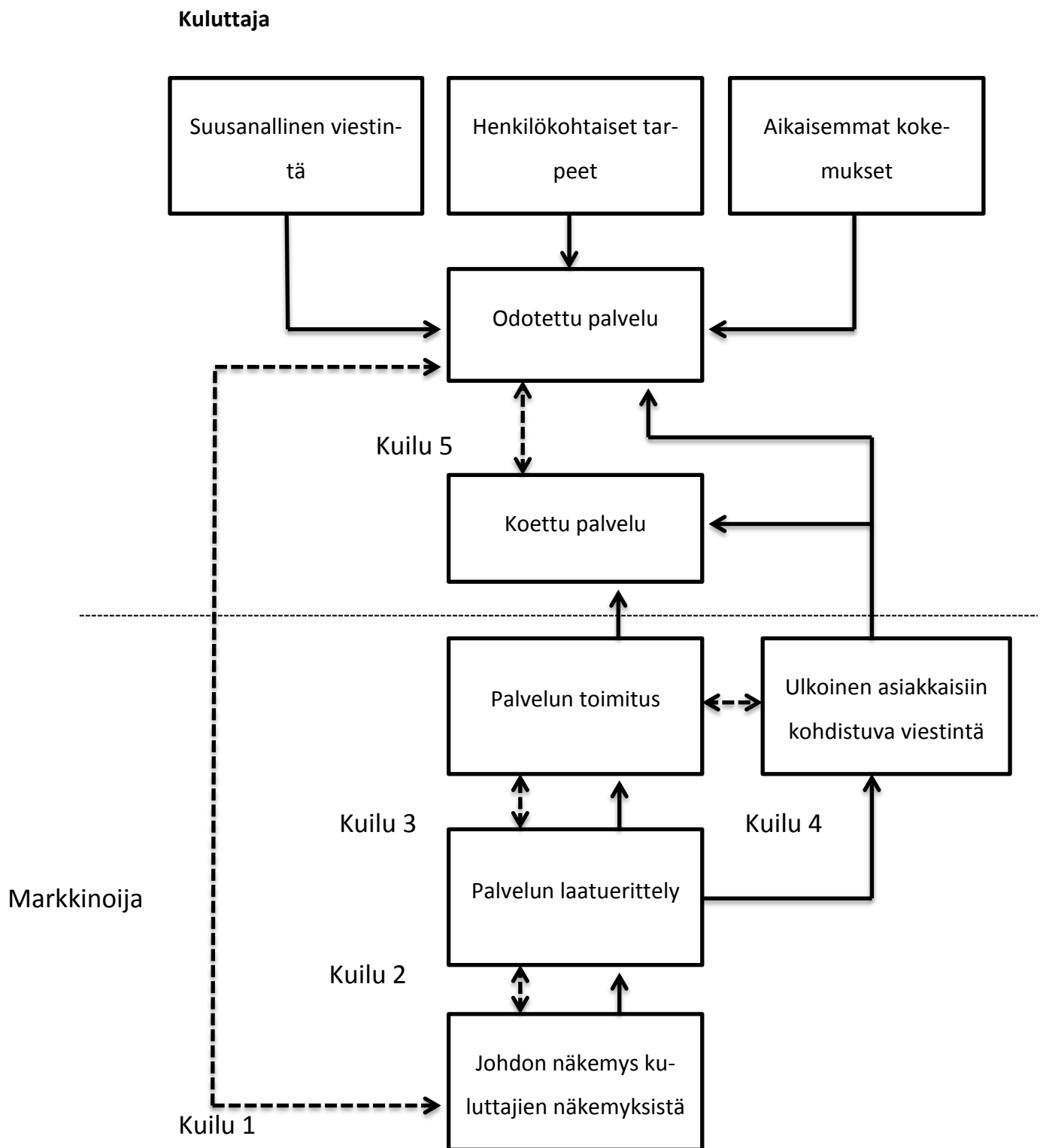
vaikka kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, jota pidetään yllä kaiken aikaa. (Grönroos 2009, 141.)

## 4.2 Kuiluanalyysimalli

Laadun johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että parhaita menettelytapoja noudatetaan ja niitä kehitetään. Yrityksen kokonaisstrategia määrittää sen, kuinka laadutavoitteet määritellään, asetetaan ja korjataan. (Lillrank 1998, 126.) Laadun johtamisesta ei yksistään ole vastaavaa hyötyä, sillä jotta laatua voidaan kehittää, täytyy sitä voida myös mitata tai arvioida. Arvioinnin avulla voidaan erotella hyvä laatu huonosta ja vaihtaa tarpeen mukaan asioiden tärkeysjärjestystä. (Lillrank 1998, 24.)

Berry, Parasuraman ja Zeithaml ovat kehittäneet kuiluanalyysimallin (kuvio 4), joka auttaa palveluntarjoajaa tunnistamaan ja tätä kautta analysoimaan laatuongelmien lähteitä (Payne 1993, 218). Kuiluanalyysimallissa on esitetty viisi laatukuilua. Mallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä, kuten selvitys siitä, mistä odotettu palvelu koostuu. Avaintekijät, jotka muodostavat asiakkaalle kuvan oletetusta palvelun laadusta ovat aiemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet, suusanallinen viestintä ja yrityksen asiakkaaseen kohdistama ulkoinen viestintä. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 36-37.)

Asiakkaan todellinen koettu palvelu koostuu kuitenkin yrityksen sisäisistä toimenpiteistä. Näitä sisäisiä toimenpiteitä käsitellään mallin alaosassa ja se, kuinka yritys näissä toimenpiteissä onnistuu, vaikuttaa siihen, kuinka iso tai pieni poikkeama odotetun ja koetun palvelun välille syntyy. Odotetun ja koetun palvelun laatukuiluun vaikuttavat juuri yrityksen toimenpiteet, joista on tunnistettavissa neljä laatukuilua. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 36-37.)



Kuvio 4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Zeithaml ym. 1990, 46.)

## **Johdon näkemyksen kuilu**

Ensimmäinen kuilu syntyy, kun asiakkaiden odotukset ja johdon näkemys asiakkaiden odotuksista eroavat toisistaan. Hyvin monet asiakkaat ovat huonoja valittamaan yritykselle saamastaan huonosta palvelusta, joten sen sijaan he äänestävät jaloillaan ja asioivat vastaisuudessa muualla. Yleinen virhe yrityksillä on luulla, että palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia, jos kielteisiä asiakaspalautteita ei tule. (Payne 1993, 218-219.) Kuusela korostaa myös tiedonpuutteen tai tiedon väärän tulkinnan olevan suurimpia syitä johdon näkemyksen laatukuiluun (Kuusela 1998, 125).

Voi myös olla, että yritys ei ole alun perin yritystä perustettaessa tehnyt minkäänlaisia kysyntäanalyyseja tai markkinatutkimuksia (Grönroos 2009, 144). Tällöin palveluntuottaja olettaa tietävänsä mitä asiakkaat haluavat. Oletukset voivat muodostua jopa hyvän palvelun esteeksi. Yleensä yritysten oletukset koskevat asiakkaiden käyttäytymistä, jota pyritään ennakoimaan, hyödyntämään ja ohjaamaan. Oletuksia tehdessään yritys nousee asiakkaan yläpuolelle ja unohtaa, että asiakas saattaa kyseenalaistaa tehdyt oletukset. Kun oletukset sitten pettävät ja asiakas esittää pettymyksensä, asiakaspalvelija joutuu ikävään välikäteen ja joutuu yrityksen puolesta tilille asiasta. (Kannisto & Kannisto 2008, 56-61.)

Oletusten lisäksi yrityksessä voi olla niin monta organisaatiokerrosta, että tiedonkulku yrityksen sisällä estyy tai muuttuu matkalla. Korjaavina toimenpiteinä yrityksen kannattaa perehtyä syvällisemmin palvelukilpailun piirteisiin. Toisinaan johdon vaihtaminen on ainut oikea ratkaisu. Kaiken toiminnan lähtökohtana tulisi pitää asiakkaiden toiveita ja tarpeita, joten tuskin tutkimustoimintaa voi koskaan parantaa liikaa. Jos liian raskas organisaatio koetaan ongelman perimmäiseksi syyksi, kannattaa yrityksen organisaatorakennetta tarkastella uudelleen. (Grönroos 2009, 144-145.)

## **Laatuvaatimusten kuilu**

Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen voi olla vaikeaa ja jos odotukset ymmärretään väärin, voi olla, että palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Syynä tähän usein on se, ettei ylin johto ole tarpeeksi omistautunut palvelun laatuun. (Zeithaml ym. 1990, 39-40). Nykypäivänä yrityksen keskeisin menestystekijä



on pitkälti asiakkaiden kokema laatu, joten laatuun sitoutumisen on pakko olla johdolle sydämen asia (Grönroos 2009, 145).

Ongelma voi kyteä myös suunnitteluprosessissa. Jos ylin johto ei tee suunnitelmia yhdessä palvelun toimittajien kanssa, prosessista ei voi tulla onnistunut, sillä johdon lisäksi palveluhenkilöstön tulee sitoutua palveluvaatimuksiin. (Grönroos 2009, 146.) Laatustandardit ilmaisevat palveluhenkilöstölle, mikä johdon mielestä on tärkeää ja millaisella toiminnalla on merkitystä. Laatustandardit ovat näkyviä ja asiakkaan mitattavissa olevia asioita, jotka perustuvat asiakkaan odotuksiin. (Zeithaml ym. 1990, 41-42.)

### **Palvelun toimituksen kuilu**

Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun palvelun tuotantoprosessissa ei toimita laatuvaatimusten mukaisesti. Palvelun toimitukseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota palveluissa, joissa ihmisillä on merkittävä osuus toimitus- ja tuotantoprosessissa. On erittäin vaikeaa taata, että yrityksen laatuvaatimukset täyttyvät jokainen kerta, kun palvelua tuotetaan, mutta tästä huolimatta tulisi muistaa, ettei se kuitenkaan missään nimessä ole mahdottomuus. (Payne 1993, 220.)

Palvelun toimituksen kuilun syntyyn voivat vaikuttaa useat erilaiset asiat, kuten esimerkiksi sisäisen markkinoinnin puute, heikko johtaminen, liian monimutkaiset vaatimukset ja laatuvaatimusten ristiriita olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa. Oli syy mikä tahansa, tavallisesti kyseisen kuilun olemassaolon syyt ovat kinkkisiä. Työntekijöiden näkemykset laatustandardeista ja asiakkaiden tarpeista voivat olla vääriä, mutta myös johdon tekemiset voivat olla kyseenalaisia ja tekniikan sekä järjestelmien tuki olla vajavaista. (Grönroos 2009, 146.)

Johdon aiheuttamat ongelmat voivat johtua sellaisten menetelmien käytöstä, jotka eivät tue toivottavaa laatuikäyttämistä. Toisaalta valvontajärjestelmät voivat olla ristiriitaisia laatuvaatimusten kanssa, jolloin helposti valvotaan vääriä asioita ja näin ollen palkitaankin väärin perustein työntekijöitä. Jotta välttyttäisiin näiltä ongelmilta, tulisi valvonta- ja palkkiojärjestelmistä päättää laatuvaatimusten suunnittelun ohessa. (Grönroos 2009, 146-147.)

Palveluhenkilöstö toimii läheisessä kontaktissa asiakkaiden kanssa, joten heidän on helppo huomioda asiakkaiden turhautumista. Henkilökunta joutuu ikävään välikäteen silloin, kun asiakkaat alkavat vaatia toisenlaista toimintaa kuin yrityksen palvelustandeissa määritetään. Palveluntoimittajat saattavat kokea vaatimukset täysin oikeutetuiksi ja lisäksi mahdollisiksi toteuttaa, mutta eivät voi kuitenkaan toimia niin yrityksen määräysten mukaan. Tällaiset ristiriitatilanteet laskevat henkilökunnan motiivia käyttäytyä laatua tukevalla tavalla. (Grönroos 2009, 147.)

Rekrytoinnilla on myös suuri merkitys, sillä jos yritys on palkannut vääränlaisia ihmisiä, saattaa henkilöstön taidot ja asenteet estää laadukkaan palvelun. Tällaisessa tapauksessa työntekijä ei pysty sopeutumaan järjestelmiin ja vaatimuksiin, vaikka ne olisivatkin oikeutettuja. Toisinaan työtaakka voi olla vain liian suuri, jolloin ei jää aikaa palvella asiakkaita niin hyvin kuin haluttaisiin. Myös käytössä oleva tekniikka ja erilaiset järjestelmät voivat olla laadukkaan toiminnan esteenä. Monet näistä ongelmista ovat korjattavissa perusteellisella koulutuksella ja sisäisellä markkinoinnilla, sillä harvoin syy on täysin epäammattimaisessa henkilökunnassa tai puutteellisissa järjestelmissä. (Grönroos 2009, 147-148.)

Palvelun toimitukseen liittyvät ongelmat on tärkeää ratkaista mahdollisimman pian, sillä ne kohdistuvat suoraan asiakkaaseen. Palvelun toimituksen kuilun syntymistä voidaan ehkäistä hyvin tehokkaasti asettamalla selkeät vastuujaot, valitsemalla henkilökunta rekrytointi vaiheessa viisaasti, kehittämällä vuorovaikutustaitoja yrityksen sisällä sekä ylläpitämällä toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Ei pidä vähätellä työntekijöiden palkitsemista, sillä kehu ja rohkaiseminen muistuttavat palveluhenkilöstöä siitä, miksi laatustandardit ovat olemassa. Jos palvelun toimitus eli kolmas kuilu kaatuu, sillä on suorat vaikutukset koettuun palvelun laatuun ja näin ollen myös viides kuilu kaatuu. Tällöin ei ole mitään merkitystä sillä, kuinka hyvin muissa kuiluissa on onnistuttu. (Kuusela 1998, 126; Zeithaml ym. 1990, 43.)

Palvelun toimituksen kannalta korostetaan erityisesti rekrytointia, palkitsemista ja palveluasennetta. Kirjallisuuslähteissä otetaan hyvin vähän kantaa siihen, toimivatko työntekijät yrityksen konseptin mukaisesti hyvin, vai hyvin vain yleisellä tasolla. Kovassa kilpailussa menestyminen edellyttää työntekijöiltä syvällisempää osaamista,

jotta asiakkaille voidaan tuottaa kokonaisvaltaisia ravintolaelämyksiä. Palveluhenkilöstön osaamisen tulee pohjautua yrityksen järjestämän konseptikoulutuksen pohjalta. On melko epäoikeudenmukaista kutsua palkattua henkilöstöä vääränlaiseksi, jos yritys ei ole kertonut työntekijöille, mitä konseptin mukainen hyvä palvelu ja asenne juuri tässä yrityksessä edellyttävät. Palveluroolin tarkka määrittely antaa henkilöstölle avaimet toimia laadukkaasti ja kilpailukykyisesti.

### **Markkinointiviestinnän kuilu**

Toisinaan yritykset sortuvat antamaan asiakkailleen ylisuuria lupauksia, sellaisia, joita yritys ei pysty palveluprosessissa lunastamaan. Katteettomien lupauksen antaminen markkinoinnissa tai asiakaspalvelutilanteissa johtavat väistämättä siihen, että asiakas kokee tulleen huijatuksi ja pitää yrityksen laatua huonona. Markkinointiviestinnän tarkoitus ei ole liioitella ja lupailla liikoja, vaan pyrkiä muodostamaan asiakkaille mahdollisimman totuudenmukainen kuva odotettavissa olevasta palvelusta. (Kuusela 1998, 127-128.)

Oikeanlaisten lupauksen tekeminen on äärimäisen tärkeää ja niiden määrittelemiseen kannattaa käyttää aikaa. Palveluntarjoajalle voi olla helppo tehdä hintaan liittyviä lupauksia, mutta palveluun liittyvät lupaukset voivat olla kenelle tahansa haastavia. Tilanne, jossa palvelu ei vastaa markkinoinnissa annettuja lupauksia on valtava riski yritykselle. (Löytänä & Korteso 2011, 95.) Ainakin jokainen suurempi markkinointikampanja tulisi suunnitella yhdessä palveluntuotantoon osallistuvien kanssa. Varsinaiseen palveluntuotantoon osallistuvat osaavat kertoa sen, mikä palveluntuotantoprosessissa on toteutettavissa, joten henkilökunnan avulla markkinointiviestinnässä annetut lupaukset saadaan realistisiksi. Samalla palveluntuottajat tietävät mitä on luvattu, ja sitoutuvat tällöin paremmin lupauksiin. (Grönroos 2009, 148.)

Asiakkaat osoittavat yhä enemmän epäluottamusta yrityksii kohtaan. Sen sijaan, että kuluttajat luottaisivat yrityksii, ostopäätöksissii luotetaan toisiin kuluttajiin. Sosiaalinen media on erittäin merkittävä markkinointikanava kuluttajien kesken. Kuluttajat ovat kiinnostuneita toistensa kokemuksista ja muodostavat ennakkokäsityksiä sekä tekevät lopullisia päätöksiä näiden perusteella. Tutkimukset ovat osoitta-

neet, että tuttujen lisäksi tuntemattomien suosituksilla on enemmän merkitystä kuin asiantuntijoiden lausunnoilla. Syypäänä nähdään markkinointi itsessään, joka on kaivanut itse itselleen kupan, lupailemalla edelleen liikaa ja liioittelemalla tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 46-48.)

Markkinointiviestintä on sellainen osa-alue, johon yrityksissä nyt todella kannattaisi kiinnittää huomiota. Markkinointi gurujen kirjoissa on vuosikymmeniä korostettu sitä, ettei kuluttajille tule antaa katteettomia lupauksia. Silti nykyäänkin moni tunnettu brändi sortuu jopa utopististen lupausten tekemiseen. Konkreettisten tuotteiden markkinoinnista löytyy helposti tietoa, mutta palvelun konkretisoimisesta ei niinkään. Kuten todettu, palvelu ja palvelun laatu ovat nykypäivänä ja tulevaisuudessa avainonnistumiseen, joten nyt olisi aika siirtyä pohtimaan markkinointiviestintää nimenomaan palvelun näkökulmasta. Ravintoloiden on esimerkiksi todella paljon helpompaa markkinoida itseään ruoalla, koska se on helppo konkretisoida. Palvelu jää usein täydeksi arvoitukseksi. Palvelun toimituksen kuilussa mainittu konseptikoulutus nousee yhä tärkeämpään rooliin, kun henkilökunnan avulla markkinointiviestinnässä annetut lupaukset on mahdollista konkretisoida.

### **Koetun palvelun laadun kuilu**

Koetun palvelun laadun kuilu merkitsee sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukaisista odotetun palvelun kanssa. Koetun ja odotetun palvelun laadun kuilun voi kuroa umpeen huolehtimalla siitä, että aiempana mainittuja neljää muuta kuilua ei pääse syntymään. Jos yhdenkin kuilun kohdalla on laatupoikkeamia, sillä on suoria vaikutuksia asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Voi myös olla, että viides kuilu eli koetun palvelun laadun kuilu on positiivinen, tällöin asiat yrityksessä on hoidettu laadun suhteen hyvin. (Grönroos 2009, 149; Zeithaml ym. 1990, 46-47.)

Kuiluanalyysimalli on oivallinen työkalu johdolle, kun halutaan selvittää laatuongelmien syy tai useampia syitä. Kuilujen avulla palveluntoimittaja voi selvittää yksi askel kerrallaan, mistä näkemyserot asiakkaiden ja yrityksen välillä löytyy. Analysoimalla kuiluja voidaan määrittää uusia strategioita, joiden avulla asiakastyytyväisyys lisääntyy. (Grönroos 2009, 149.)

Uskaltaisin väittää, että nykyisin ravintolaa ei kannata enää perustaa hetken mielijoh-  
teesta kevyin perustein. Kilpailua ravintola-alalla on tällä hetkellä runsaasti ja hei-  
koimmat jäävät jalkoihin jo ensimmäisten aukiolo kuukausien aikana. Selviytymistä ja  
menestymistä ei takaa välttämättä edes loistava konsepti, sillä taloudellisen tilanteen  
vuoksi asiakkaat ovat yhä tarkempia siitä, mihin varansa käyttävät. Maran juuri jul-  
kaiseman matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsauksen mukaan anniskelumyynti  
laskee edelleen ja ruokamyynti on myös kääntynyt laskuun (Mara 2013). En kuiten-  
kaan usko, että lama on tähän ainoa syyppää.

Ravintola-ala ja etenkin kokkien työ on ollut trendikästä jo useamman vuoden ajan.  
Tämän huomaa jo katsastamalla television ohjelmatarjontaan – joka tunti on mah-  
dollista katsoa ruokaohjelmia. Näistä ruokaohjelmista jo suurin osa on sellaisia, joissa  
amatöörit kilpailevat paremmuudesta ruoanlaitossa tai leivonnassa. Ihmiset ovat  
juuri nyt erittäin kiinnostuneita ruoanlaitoista ja harjoittelevat ruoanlaittoa täysin  
tosissaan. Yhä useampi perustaa ruoka- tai leivontablogin, jolle löytyy lukijoita kuin  
salamaniiskusta. Reseptejä ei etsitä äidin vanhoista keittokirjoista, koska taso on  
noussut makkarakastiketta huomattavasti korkeammalle. Ohjeita ja inspiraatiota  
etsitään blogeista. Uskon, että laman lisäksi syitä ravintola asiakkaiden katoon voi-  
daan etsiä juuri tästä syystä. Ruosta ja kokkaamisesta kiinnostuneet ihmisryhmät  
alkavat olla jo niin pro-tason ruoanlaittajia, että enää ei koeta tarpeelliseksi lähteä  
maksamaan kalliita ravintolaillallisia.

Tälle uuden sukupolven asiakassegmentille nykyinen ravintoloiden taso ei yksinker-  
taisesti riitä. Yksistään hyvä ruoka tai palvelu ei auta – palvelutuote on vietävä aivan  
uudelle tasolle. Kuluttajat odottavat kokonaisvaltaisia elämyksiä, joiden hahmottami-  
nessa ravintola-alan ammattilaisillakin on vielä opeteltavaa. Elämystä ei tuota juuri  
oikean sisälämpötilan omaava pihvi tai palveluhenkilökunnan vieno hymy. Elämys on  
jotain sellaista, joka muuttaa asiakasta sisäisesti, jättää jäljen ja jopa muuttaa maail-  
mankatsomusta. Tarjotakseen elämyksellisiä palveluita palveluntuottajien tulisi kes-  
kittyä määrittelemään yhä tarkemmin palveluntoimittajien roolit, jotta pystyttäisiin  
aikaansaamaan elämyksellinen palvelutuote, josta kuluttaja saa rahoilleen sellaista  
vastinetta, jota ei blogeja lukemalla ja kotona kokkailemalla aikaansaada.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 5.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija, mutta tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena, joten aineistoakin tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa itse tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, teemahaastattelu ja litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen. (Metsämuuronen 2006, 88.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu mahdollistaa myös sen, että tilanteessa voidaan syventää ja selventää saatavia tietoja ja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joka soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena ovat arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta varsinaisten kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelussa vastaajien määrä on melko pieni, mutta saatu tieto on syvää, toisin kun lomakehaastattelussa. Lisäksi teemahaastattelussa tutkijan paneutuminen on aina suurta, kun taas lomakehaastattelussa se voi olla pientä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203-204; Metsämuuronen 2006, 115.)

## 5.2 Haastattelun rakentaminen kuiluanalyysimallin pohjalta

Valitsin tutkimukseeni tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, sillä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät asiat eivät ole yksinkertaisia, saati yksiselitteisiä. Sähköpostilla lähetettyjen kyselyiden avulla en olisi luultavasti saanut yritysten johtajia vastaamaan kyselyyn ollenkaan tai sitten vastaukset olisivat olleet pintapuolisia ja kysymykset luultavasti väärin ymmärrettyjä. Koska palvelun laatu ja laadun taso on hyvin yrityskohtaista, tuntui haastatteluista teemahaastattelu joustavuutensa takia parhaimmalta vaihtoehdolta.

Tiedonkeruumenetelmänä puolletaan haastattelua, jos tiedetään jo ennalta, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti. Haastattelutilanteessa on mahdollista lisäksi tarkentaa, selventää ja syventää saatuja vastauksia. Toisaalta haastattelijan on mahdollista haastattelussa nähdä vastaaja ja huomioida puheen lisäksi vastaajan ilmeitä ja eleitä eri kysymysten kohdalla. Tarvittaessa haastatteli voi pyytää perusteluja vastaajan mielipiteille ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Tässä tapauksessa valitsin teemahaastattelun tietoperustaksi Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn laatiman kuiluanalyysimallin, jonka avulla yrityksen johdon on helppo löytää ja analysoida yrityksen ongelmia palvelun laadussa. Kuiluanalyysimalli sisältää viisi laatukuilua, joista joku tai useampi voi olla syynä siihen, että asiakkaat eivät koe yrityksen palvelun kokonaislaatua hyväksi. Viiden laatukuilun mukaan teemahaastattelu oli järkevää jakaa viiteen teema-alueeseen jokaisen laatukuilun mukaan.

Teemahaastattelun alussa kartoitan yrityksen perustietoja, kuten yrityksen kokoa, nimeä, perustamisvuotta, työntekijöiden määrää ja sitä, kuuluuko yritys ketjuun vai onko kyseessä yksityinen toimija. Perustietojen yhteydessä kartoitan myös lyhyesti yrityksen liikeidea eli sitä, kenelle yritys palvelujaan tuottaa, mitä palveluja ja tuotteita yrityksellä on tarjolla, miten kyseiset palvelut tuotetaan ja millaisella imagolla.

Perustietojen jälkeen teemahaastattelu etenee aihepiireittäin, käsitellen jokaisen kuiluanalyysimallissa olevan kuilun. Ensimmäinen aihepiiri on kuluttajien odotuksien tunnistaminen, jonka kysymykset pohjautuvat johdon näkemyksen kuiluun (kuilu 1).

Seuraavassa aihepiirissä kartoitetaan palvelun laatuvaatimusten yhdenmukaisuutta johdon laatuodotusnäkemysten kanssa (kuilu 2). Tämän jälkeen palvelun toimituksen kuilun mukaan (kuilu 3) pyritään selvittämään henkilöstön tietoisuutta laatuvaatimuksista ja sitä, miten yrityksessä seurataan henkilöstön toimintaa. Neljäs aihepiiri koskettaa markkinointiviestintää (kuilu 4) ja lopussa kartoitetaan yrityksen toimintatapoja tilanteessa, jossa koettu palvelun laatu ei vastaa odotettua palvelua (kuilu 5).

### **5.3 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimusaineisto on kerätty loka- ja marraskuussa 2013, Jyväskylässä ja Savonlinnassa. Tutkimukseen on valittu kolmen ravintolan omistajat haastateltaviksi. Kaikki ravintolat ovat yksityisomistuksessa ja tämä oli tutkimuksessa tietoinen, strateginen päätös, sillä ketjuravintolat tutkivat paljon itse toimintaansa ja tekevät tutkimuksia eri aiheisiin liittyen. Lisäksi yksityisessä omistuksessa olevista ravintoloista löytyy hedelmällisiä ja omaperäisiä ratkaisuja tilanteeseen kuin tilanteeseen, kun taas ketjujen sisällä toiminta on niin standardisoitua, että ratkaisut jokaisessa toimipisteessä ovat liki täysin samanlaisia, jolloin eroja toimintatapojen välillä on hankala löytää.

Haastateltaviksi valikoituivat Jyväskylästä Ravintola Vesilinnan toimitusjohtaja Pirjo Oksanen-Prüm, niin ikään Jyväskylästä Hotelli Yöpuun ja ravintola Pöllöwaarin omistaja Katriina Pilppula sekä Savonlinnasta Ravintola Waahdon toimitusjohtaja Janne Kupiainen.

#### **Ravintola Waahto**

Ravintola Waahto on avattu Savonlinnaan kesällä 2013 ja sen omistavat Janne Kupiainen ja Jarno Jaaksola. Janne ja Jarno omistavat yrityksen Savon Mafia, jolla toimii Ravintola Huttuhippu Pyhätunturilla, Public House Selvä pyy Ylläksellä sekä yökerho Club Colo, pubit Bar Kukko ja Happytime, kesäravintola Valo ja uusin tulokas, ympärivuotisesti auki oleva Ravintola Waahto Savonlinnassa. Ravitsemisliikkeiden lisäksi Savon Mafialla on Savonlinnassa kaksi kesähotellia ja yritys tarjoaa catering-palvelua.



Ravintola Waahdossa on 200 asiakaspaikkaa ja vakituisia työntekijöitä on noin 15. Ravintola Waahto on omistaja Janne Kupiaisen mukaan tasokas ruokapaikka, jonka asiakassegmentteinä ovat kesäsavonlinnalaiset, venäläiset turistit ja paikalliset asukkaat. Waahto on seitsemän päivää viikossa auki ja tarjoaa kausien mukaista ruokaa – kesällä kevyemmin salaatteja ja hampurilaisia sekä talvisin liharuokia, kuten riistaa metsästyskauden aikana. Menneenä kesänä ravintolan myydyin tuote oli kuitenkin olut, sillä ravintola on terassiravintola, joka sijaitsee aivan Saimaan rannalla.

### **Ravintola Vesilinna**

Ravintola Vesilinna on Pirjo Oksanen-Brümin perustama ravintola Jyväskylän keskustan tuntumaan vuonna 2000. Vesilinna sijaitsee harjun päällä tornin ylimmässä kerroksessa, josta avautuu valtavista ikkunaseinistä Jyväskylän vesistöiset maisemat. Ravintolassa on tilanteesta riippuen 120–160 asiakaspaikkaa. Kesällä terassi lisää asiakaspaikkoja 120 paikan verran. Yrityksessä työskentelee vakituisesti yhdeksän työntekijää ja tarvittaessa lisätyövoimaa on saatavilla. Kesäisin työntekijä määrä liki kaksinkertaistuu.

Ravintola Vesilinna toivottaa kaikki tervetulleiksi nauttimaan lounaan ja ala carte listan herkuista. Erityisesti yrityksen palveluita käyttävät yritykset. Vesilinna tarjoaa liki 100 % paikan päällä laitettua ruokaa ja yksilöityä palvelua loistavissa tiloissa. Vesilinnassa halutaan luoda ruoan ja juoman toimivia kombinaatioita ja vuodesta 2005 asti omistaja Pirjo on tuonut maahan viinejä Italiasta, Ranskasta ja Saksasta, jossa Pirjolla on myös oma viinitila. Toiminnalla halutaan luoda asiakkaille mielikuva hyvätasoisesta ruokaravintolasta, jossa on hyvä palvelu ja rauhallinen ympäristö.

### **Ravintola Pöllöwaari**

Ravintola Pöllöwaarin ja hotelli Yöpuun, jonka yhteydessä ravintola toimii, omistaa Katriina Pilppula yhdessä miehensä kanssa. Alun perin yritys on perustettu vuonna 1988. Katriina on miehensä kanssa yrityksen kolmas omistaja, ja heille liiketoiminta siirtyi vuonna 2006. Yksityinen ravintola sijaitsee aivan Jyväskylän keskustassa. Työntekijöitä hotellissa ja ravintolassa on yhteensä 18, mutta varsinaisesti ravintolan henkilökuntaa on 15. Ravintolassa on kaksi ravintolasalia ja asiakaspaikkoja 95. Kesäisin

viinipiha 1920-luvulla rakennetun rakennuksen takapihalla tuo asiakaspaikkoja lisää 30.

Ravintola Pöllöwaari tarjoaa fine dining-palveluitaan hyvän ruoan ja juoman ystäville; yksityisille ja yrityksille, mutta yritysasiakkaat muodostavat suurimman asiakasryhmän. Yritys tarjoaa hotelli-, ravintola-, huoneisto- ja kokouspalveluita, mutta tutkimuksen luonteen mukaan keskittyy ainoastaan ravintolapalveluihin. Ravintolan ruoka on täysin paikan päällä valmistettua ja palvelu aivan ensiluokkaista, ja se pärjää vertailussa myös kansainvälisesti. Palveluprosessi on hyvin pitkälle mietitty, ja elämyksiä asiakkaille tuottavat muun muassa saliruoanvalmistus ja tarinat viinien takana. Pöllöwaari haluaa luoda asiakkaille mielikuvan tasokkaasta, esteettisestä ja lämminkisestä ravintolasta, jossa asiakas on aina kaiken toiminnan lähtökohtana. Vuonna 2012 Pöllöwaari oli Suomen 50 parhaan ravintolan listalla sijalla 46.

## 5.4 Tutkimuksen kulku

Ehdoton vaatimus tutkimuksen toteutukselle oli, että haastateltaviksi saataisiin yrityksistä johtohenkilöstöä, kuten toimitusjohtaja tai omistaja. Haastattelun kysymykset ovat niin syvällisiä, että vastaajan täytyy tietää yrityksen strategiset päätökset kokonaisuudessaan, jotta kysymyksiin pystyisi vastaamaan. Tutkimukseen on valittu johdon näkökulma asiakas- tai työntekijänäkökulman sijaan, sillä tutkimuksissa yleisesti tutkitaan hyvin laajasti asiakastyytyväisyyttä ja esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia. Yrityksen johdolta lähtevät yrityksen palvelukulttuuri, laatuvaatimukset ja odotukset, joten on elintärkeää lähteä tutkimaan palvelun laatua ja sen toteutumista johdon näkökulmasta.

Tutkimuksen tiimoilta yritysten mielenkiintoa osallistua haastatteluun tiedusteltiin sähköpostilla ja puhelimitse. Jokainen haastattelu suoritettiin ravintoloiden tiloissa, rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut kestivät tunnista reiluun kahteen tuntiin, riippuen siitä, kuinka paljon keskustelua kysymykset vastaajissa herättivät. Ennen jokaista haastattelua haastateltavalle selvitettiin, mistä tutkimuksessa on kysymys. Haastattelun selventämiseksi haastateltaville esiteltiin alussa myös seikkaperäisesti

kuiluanalyysimalli, sillä haastattelu oli rakennettu täysin kuiluanalyysimallin teemojen mukaan.

Tutkimuksessa haastateltavat olivat haastattelijalle tuntemattomia, joten ennen haastattelua haastateltavien kanssa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Aluksi haastateltavia rohkaistiin keskustelemalla heidän taustoistaan ja muistuttamalla, että ajatuksiaan voi kertoa haastattelun aikana vapaasti. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti haastattelurungon mukaan. Toisinaan haastateltaville täytyi esittää välikysymyksiä ja pyytää tarkentamaan sekä selventämään vastauksia. Tämä ei kuitenkaan häirinnyt haastattelua, sillä haastateltaville oli alussa sanottu, että haastattelussa voidaan käydä kysymyksistä huolimatta melko vapaata keskustelua.

Haastattelujen jälkeen saatu aineisto purettiin ensin yksi haastattelu kerrallaan ja sittemmin kaikista haastatteluista saadut vastukset nivottiin vielä yhteen, jotta saatuja vastauksia pystyttiin tehokkaasti vertailemaan. Aineistojen purkamisen jälkeen saatuja tietoja ryhdyttiin analysoimaan rinnastamalla niitä tietoperustaan ja haastattelijan omaan kokemukseen. Ennen kaikkea aineistosta pyrittiin nostamaan esille tutkimusongelmien kannalta olennaisimmat asiat. Jotta vastaukset säilyttäisivät vastaajan tarkoittaman todellisen merkityksen, analyysissa auttoi haastattelijan asettuminen haastateltavan asemaan yrityksessä. Tällöin pystyi hahmottamaan mitä haastateltava vastauksellaan todella tarkoitti.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa, joten tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa olisi suotavaa pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita tapoja, mutta yleisesti luotettavuudesta puhuttaessa on erotettavissa kaksi perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tällöin tutkimuksen tulosten tulisi olla toistettavissa muissa tutkimuksissa. Validius eli pätevyys tarkoittaa puolestaan

sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on luvattu. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227; Vehkalahti 2008, 40-41.)

Reliaabelius ja validius liittyvät paremmin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen kuin kvalitatiiviseen eli laadulliseen, sillä käsitteet ovat alun perin tulleet esille kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet toisenlaisia tulkintoja, sillä haastattelut ovat ainutlaatuisia, eikä ole olemassa kahta samanlaista tapausta. Tästä huolimatta kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi pystyä arvioimaan, joten laadullisissa tutkimuksissa on päädytty käyttämään toisenlaisia toimintatapoja luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa. (Hirsjärvi 2007, 227.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen avulla, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on sanottu mitattavan. Luotettavuutta voi puolestaan osoittaa kertomalla tarkkaan tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelututkimuksissa tulisi kertoa paikoista, joissa aineistoa kerättiin, käytetystä haastatteluajasta ja häiriötekijöistä. Laadullisen aineiston analyysiä tehdessä on luokiteltava kysymyksiä ja kerrottava syyt luokittelulle. Luokittelun lisäksi vastaus-ten tulkinnassa tulee osoittaa, millä perusteella tulkintoja esitetään, tässä auttaa esimerkiksi suorien haastatteluotteiden käyttö. (Mts. 227.)

## 6 HAASTATTELUJEN ANTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kolmelle ravintola-alan yritysjohtajalle suoritettut haastattelut olivat hyvin antoisat ja herättivät paljon keskustelua palvelutuotteen laadusta ja laadun johtamisesta ravintola-alalla. Haastatteluiden tuloksia esitellään seuraavaksi teemoittain. Johtajien näkemyksiä verrataan kriittisesti, mutta kuitenkin asiantuntevasti ja puolueettomasti. Kunkin teeman lopussa vastaajien mielipiteisiin otetaan kantaa tietoperustan ja tutkijan oman käsityksen pohjalta.

## 6.1 Kuluttajien odotuksien tunnistaminen

Yrityksen perustietojen jälkeen haastattelut jatkuivat kuiluanalyysimallin kuilujen pohjalta jaettujen teema-alueiden mukaan. Teemat alkavat kuluttajien odotuksien tunnistamisesta ja jatkuvat palvelun laatuerittelyn, palvelun toimituksen ja markkinoinnin kautta viimeiseen kuiluun eli koetun ja odotetun palvelun laadun kuiluun. Johdon näkemyksen kuilussa johdon näkemykset kuluttajien odotuksista ovat puutteellisia.

Kuluttajien odotuksien tunnistamiseen liittyviä kysymyksiä oli kolme:

- Millaista asiakastietoa on kerätty, kun ravintolaa on suunniteltu?
- Millä tavoin yrityksessänne on nyt selvitetty asiakassegmenttien toiveet ja tarpeet?
- Miten asiakastietoja kerätään ja hyödynnetään?

Yritysten perustamisvuosissa ja taustoissa oli jonkin verran eroja, mutta kaikki yritykset oli kuitenkin perustettu 2000-luvulla. Ravintola Waahto on tutkituista yrityksistä uusin, mutta Waahtoa ennen samalla paikalla on ollut samoilla omistajilla vuodesta 1998 vuoteen 2012 erilaisella konseptilla toiminut ravintola - terassiravintola Pölkkybaari. Pöllöwaarin ostivat nykyiset omistajat vuonna 2006, mutta samalla paikalla ravintolatoiminta oli aloitettu jo vuonna 1988. Vesilinna on saanut alkunsa vuonna 2000. Näin ollen haastatelluista johtajista nykyistä ravintolaa on pisimpään hoitanut Ravintola Vesilinnan omistaja Pirjo Oksanen-Brüm.

Vaikka kaikki ravintolat on perustettu viimeisten 13 vuoden aikana eli kultaisella 2000-luvulla, kukaan ei ollut ennen ravintolan perustamista kerännyt varsinaista asiakastietoa siitä, mitä ja millaisia palveluita alueen asukkaat sekä alueella säännöllisesti vierailevat toivoisivat. Ravintola Waahdon omistaja Janne, joka avasi ravintolansa tämän vuoden kesällä, sanoo, ettei kokemusta tulevasta ja tulevista talvista ole ollenkaan, sillä aiemmin paikalla ollut terassiravintola toimi ainoastaan kesäisin. Jatkossa on tarkoitus tehdä Jannen sanojen mukaan tutkimuksia siitä, mitä paikalliset haluavat.

Kun kysyttiin, miten asiakastietoja kerätään ja hyödynnetään sekä millä tavoin nyt asiakassegmenttien toiveita ja tarpeita selvitetään, kaikki korostivat palveluprosessissa asiakkailta saatavaa tietoa ja sen tärkeyttä. Waahdossa ovat käytössä myös perinteiset palautelomakkeet sähköisessä muodossa kotisivuilla ja ruokalistaista voi lukea tilatun ruoan kohdalta älypuhelimella Qr-koodin, jota kautta palaute menee suoraan omistajan sähköpostiin. Janne korostaa lisäksi asiakkaiden kuuntelemisen tärkeyttä itse hetkessä:

*Ei vippaskonsteja, kuunnellaan ihmisiä ja kysellään. Palautelomakkeet on käytössä. Vastaavia on ohjeistettu kertomaan annettu palaute omistajille.*

Vesilinnassa on käytössä lounaspassi, johon 10 leimaa kerättyään asiakas saa seuraavan lounaan ilmaiseksi. Lounaspassin avulla asiakkaiden tiedot, kuten nimi ja sähköpostiosoite, kirjataan yrityksen tietokantaan. Samalla asiakkaalta varmistetaan, saako ravintola olla sähköpostitse yhteydessä asiakkaaseen, sillä on ymmärretty, että kaikkia sähköpostitse lähetettävä suoramainonta ei miellytä. Vesilinnassa on havainnollisesti saatu tietoa siitä, kuinka asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Omistajan mukaan on selvästi huomattavissa, että yrityskäyttö on pienentynyt varsinkin illallisai-kaan, sillä yritysten määrärahat ovat vähentyneet. Osittain tästäkin syystä Vesilinnan yritetään nyt houkutella enemmän yksityisiä asiakkaita lounaalle ja illastamaan.

Pöllöwaarissa on siirrytty henkilökohtaisempaan vuorovaikutukseen avainasiakkaiden kanssa. Pitkäaikaisia avainasiakkaita on muun muassa haastateltu henkilökohtaisesti siitä, kuinka he haluaisivat Pöllöwaarin olevan heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. Haastattelut johtivat suoriin toimenpiteisiin, ja niiden perusteella esimerkiksi sähköpostiviestintää vähennettiin. Haastatteluissa kävi nimittäin ilmi, että asiakkaat haluavat antaa palautteensa pääosin palveluprosessin aikana, vaikka palaute ei välttämättä liittyisi juuri sen hetkiseen toimintaan. Pöllöwaarin kotisivuilla ne asiakkaat, jotka sähköpostia haluavat, voivat liittyä postituslistalle ja halutessaan myös helposti erota siitä. Näin sähköpostit menevät vain niille, jotka niitä todella haluavat. Sähköpostiviestinnän sopivuutta on tutkittu myös tarkkailemalla, kuinka moni sähköpostit avaa ja kauanko niiden lukemiseen käytetään aikaa. Tämän tutkimuksen perusteella on huomattu, että jos sähköposteja lähetetään liian usein, todennäköisesti viestien

avaaminen lopetetaan kokonaan. Omien tutkimusten lisäksi tiimiakatemia on tehnyt Pöllöwaarille mielikuvakyselyn.

Kuiluanalyysimallin mukaan laatukuilujen johtamisen kivijalka perustuu siihen, että jo yritystä perustettaessa on tutustuttu tuleviin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Odotettu ja koettu palvelun laatu eivät voi kohdata, jos asiakkaiden tarpeet on jo alun alkaen ymmärretty väärin tai jätetty kokonaan tutustumatta niihin. Ei yksistään riitä, että yrityksen markkinointiviestintä on huipputasoa tai palvelun toimituksessa työskentelee huippuammattilaisia, jos väärin oletusten takia tarjotaan sellaista palvelua, jolle ei ole kysyntää tai samanlaista tarjontaa on jo riittämiin.

Tässä tutkimuksessa kukaan ei ollut tehnyt minkäänlaisia kysyntäanalyysseja tai markkinointitutkimuksia ennen yrityksen perustamista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki näistä yrityksistä ovat sortuneet olettamaan, että tietävät, mitä asiakkaat haluavat. Tietoperustan pohjalta voidaan siis todeta, että kuilu asiakkaiden toiveiden ja yrityksen johdon käsityksen välillä on olemassa. Oletuksien pohjalta tuntuu, että vakavin tilanne on Waahdolla, sillä ravintola on juuri äskettäin aloittanut toimintansa. Pöllöwaari ja Vesilinna ovat toimineet jo hyvän aikaa Jyväskylässä, joten ne ovat löytäneet oman asiakaskuntansa, joka toimii positiivisten viestien sanansaattajina. Taloudellisen tilanteen ollessa juuri nyt heikko voidaan tietoperustan perusteella olettaa, että Waahdolla on haasteellisinta rakentaa sellaista asiakaskuntaa, joka olisi kannattava.

Asiakkaan ja palveluntoimittajan välinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde on usein avain molempia hyödyttävään toimintaan. Pöllöwaarissa oli jo siirrytty toiveiden ja tarpeiden selvittämisessä henkilökohtaisempaan kontaktiin avainasiakkaiden kanssa, ja tulevaisuuden näkymien perusteella näyttää, että siitä on pelkästään hyötyä. Henkilökohtaisempi kontaktointi koski kuitenkin ainoastaan avainasiakkaita, joten melko monen asiakkaan mielipide jää kuulematta. Koko ajan toiminnot ja palvelut siirtyvät sähköisiksi ja aidot vuorovaikutussuhteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä vähenevät. Tällöin jäljelle jäävien vuorovaikutustilanteiden merkitys korostuu. Kuten aiemmin on useasti mainittu, vuorovaikutus on erittäin oleellinen osa yrityksen palvelutarjoamaa.

## 6.2 Laatuvaatimusten ymmärtäminen

Jokaisessa palveluyrityksessä palvelujen suunnittelun jälkeen johdon on tärkeää eritellä palvelun laatuvaatimukset. Laatuvaatimusten tulisi olla yhdenmukaisia laatuodotusnäkemysten kanssa, muutoin syntyy laatuvaatimusten kuilu. Tässä tapauksessa missään ravintolassa ei ollut tehty asiakaskartoitusta ennen ravintolan perustamista, joten yrityksissä on pyritty itse toiminnan lomassa keräämään asiakkailta tietoa. Asiakkailta saadun tiedon perusteella yrityksissä on joko muutettu toimintaa tai pyritty pitämään palveluiden laatu samana.

Tässä teemassa kysyttyjä kysymyksiä oli neljä:

- Miten asiakkailta saatua tietoa on hyödynnetty, kun palvelutoimintaa on suunniteltu?
- Miten palvelutoiminta on dokumentoitu?
- Yrityksen palvelulupaus?
- Kuinka on varmistettu, että palvelun toimittajat ovat tietoisia laatuvaatimuksista?

Vesilinnassa on huomattu, että vaikka yritys itse ei pyrkisi muodostamaan tiettyä mielikuvaa, asiakkaat saattavat ravintolan toimintaympäristön perusteella itse luokitella yrityksen väärin ja siksi johtaa harhaan muitakin asiakkaita. Vesilinna mielletään usein ainoastaan juhlapaikaksi, johon ei esimerkiksi työpäivän lomassa voisi tulla lounaalle. Se ei kuitenkaan ole tarkoitus, joten Vesilinnassa on pyritty loiventamaan tätä mielikuvaa muun muassa hankkimalla värilliset kaitaliinat kankaisten pöytäliinojen päälle. Yleisestikin omistajan mukaan pyritään kuuntelemaan asiakkaita ”fiksulla korvalla” eli toivomuksia kyllä kuunnellaan, mutta välttämättä kaikkia ei toteuteta, sillä kyseessä on ruokaravintola. Lapsiperheiden toisinaan toivomaa pallomerta Vesilinnassa ei siis tulla näkemään.

Waahdon omistaja ei vastannut siihen, miten asiakkailta saatua tietoa on hyödynnetty, kun palvelutoimintaa on suunniteltu. Tutkimuksia ennen ravintolan perustamista ei ollut tehty ja toiminnan ollessa vielä niin tuoretta, suurempia kyselyitä ja havain-



nointeja ei ole ehditty vielä tähän mennessä tekemään. Pöllöwaarin omistaja korostaa, että palvelua mietitään jatkuvasti ja siinä asiakkaiden näkemyksillä on suuri merkitys. Asiakkaiden näkökulmien huomioon ottaminen on selviö, sillä Pöllöwaarissa on panostettu siihen, että kaikki toiminta on nimenomaan asiakaslähtöistä. Asiakkaat ovat Pöllöwaarissa Katriinan mukaan enimmäkseen tyytyväisiä, joten ennen kaikkea toiminnan taso pyritään pitämään jatkuvasti korkealla, eikä se missään nimessä ole helppoa.

Waahtoa lukuun ottamatta yrityksissä on dokumentoituna palvelutoiminta. Vesilinnassa ja Pöllöwaarissa palvelutoiminta on kirjattuna sähköisessä muodossa. Pöllöwaarissa palvelutoimintadokumentit ovat lisäksi tulostettuina ja löytyvät tarjoilijoiden toimipisteestä omasta kansiostaan. Yrityksistä millään ei ole varsinaista, määriteltyä palvelulupausta, sillä sen katsotaan kuuluvan lähinnä työn kuvaan. Waahdon ja Vesilinnan omistajat korostavat, että asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi Vesilinnan omistaja korostaa, että asiakkaita nimenomaan palvellaan palveluprosessin alusta loppuun saakka. Pöllöwaarin omistajan mukaan palvelulupaus kuulostaa jopa arveluttavalta.

*En lähtisi palvelulupausta määrittelemään, kuulostaa pahalle. Meillä asiakasta osataan lukea ja palvella sekä pyritään siihen, ettei asiakkaan itse tarvitsisi pyytää palveluita. Halutaan tarjota kokonaisvaltainen elämys.*

Yrityksissä on varmistuttu hieman eri tavalla siitä, että palvelun toimittajat ovat tietoisia yrityksen palvelun laatuvaatimuksista. Pöllöwaarissa kiinnitetään jo rekrytointitilanteessa huomiota siihen, että palkattaisiin intohimoisia palvelu-alan ammattilaisia. Kun sitten uusi työntekijä aloittaa Pöllöwaarissa, hänelle kerrotaan hyvin tarkasti, mitä hyvä palvelu juuri Pöllöwaarissa tarkoittaa. Myöhemmin on ravintolapäällikön vastuulla varmistaa, että kaikki työntekijät muistavat yrityksen laatuvaatimukset. Waahdossa työntekijöitä koulutetaan säännöllisesti ja luotetaan siihen, että kaikkien pitäisi olla tietoisia yrityksen laatuvaatimuksista. Omistajan mukaan on sitten henkilöstä kiinni, kuinka vaatimuksia noudatetaan.

Waahdolle alkumetreit kuluneena kesänä olivat vaikeita, sillä ravintola avattiin kiireisimpään sesonkiaikaan. Omistaja koki, ettei perusteelliselle perehdytykselle ollut

aikaa, vaikka juuri silloin se olisi ollut tärkeää, sillä vakituisten työntekijöiden lisäksi kesätyöntekijät olivat käynnistämässä ravintolan toimintaa. Vesilinnassa pyritään mahdollisimman paljon keskustelemaan työntekijöiden kanssa, ja kysytään myös työntekijöiden mielipiteitä asioihin. Vesilinnan ravintolapäällikkö ja keittiömestari ovat vastuussa omista tiimeistään ja raportoivat omistajalle toiminnasta.

Koska yritykset eivät olleet alun perin tutustuneet asiakkaiden odotuksiin, eivät ne ole voineet myöskään ottaa asiakkailta saatua tietoa huomioon palvelutoiminnan suunnittelussa. Tällöin palvelun laatuvaatimukset eivät välttämättä kohtaa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Vesilinnassa on tästä hyvinkin konkreettinen esimerkki. Asiakkaat ovat muun muassa valkoisten, kankaisten pöytäliinojen takia mieltäneet ravintolan vain juhlapaikaksi, vaikka tarkoitus on, että ravintolaan voisivat kaikki statukseen katsomatta tulla lounaalle tai illalliselle – työpäivän lomassa tai illalla juhlapäivän merkeissä. Pöytäliinojen päälle oli jo haettu ratkaisua värillisillä kaitaliinoilla. Voisiko lounas- ja iltaruokailun välille tehdä kuitenkin selvempää eroa palvelukonseptin muutoksella?

Vastaajat kertoivat ottavansa työntekijöidensä mielipiteet huomioon, mutta varsinaisesti kukaan ei tee palvelun ja konseptin kehittämiseen liittyviä suunnitelmia yhdessä työntekijöiden kanssa. Yrityksen palveluvaatimukset käydään läpi työntekijöiden kanssa rekrytointitilanteessa ja mahdollisen palkkaamisen jälkeen perehdyttämistilanteessa, mutta tästä eteenpäin vastuu siitä, että työntekijät muistaisivat yrityksen laatuvaatimukset, jäävät ravintolapäällikön harteille. Taakka on aikamoinen, kun ajatellaan, että vuosien saatossa yrityksen palvelukonseptiin tulee varmasti muutoksia.

### **6.3 Henkilöstön tietoisuus laatuvaatimuksista**

Henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara, sillä he huolehtivat siitä, että vuorovaiikutustilanteet asiakkaiden kanssa sujuvat mahdollisimman mallikkaasti. Toisinaan käy niin, että työntekijät eivät pysty noudattamaan laatuvaatimuksia, koska eivät ole tarpeeksi tietoisia niistä, eivät hyväksy laatuvaatimuksia tai sitten toimintaympäristö ei tue vaatimusten mukaista toimintaa. Syyn ollessa edellä mainituista mikä tahansa,

syntyy palvelun toimituksen kuilu. Teemahaastattelussa palvelun toimitukseen liittyvät kysymykset oli jaettu kahteen teemaan, sillä aihe on niin laaja-alainen. Siksi myös vastauksia purettaessa, aihe on jaettu kahteen alalukuun. Tässä alaluvussa käsitellään lähinnä henkilöstön palkkaukseen ja työntekijöiden työn mahdollistaviin asioihin ja seuraavassa alaluvussa keskitytään henkilöstön toiminnan seuraamiseen.

Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin ensimmäisessä osiossa kysymyksiä oli kuusi:

- Kuinka varmistetaan se, että yritykseen palkataan oikeanlaisia ihmisiä?
- Miten mahdollistetaan henkilöstölle konseptin mukaisen halutun palvelun laadun toteuttaminen?
- Miten henkilöstölle opetetaan yrityksen toimintatavat?
- Kuinka työntekijät perehdytetään ja kuka sen tekee?
- Järjestetäänkö työntekijöille koulutusta?
- Kuinka henkilöstön virheellistä toimintaa korjataan ja johdetaan?

Vastaajien kesken on huomattavissa melko suuria eroja liittyen siihen, kuinka he varmistuvat oikeanlaisen henkilökunnan palkkaamisesta. Waahdossa omistaja Janne on vastuussa kaikesta rekrytoinnista. Haastattelutilanteessa Janne kertoo luottavansa omaan intuitioon, hetkessä syntyvä ensivaikutelma kertoo jo sen, palkkaako Janne työntekijää yritykseensä vai ei. Waahdossa edellytetään myös jonkinlaista työkoekemusta ravintola-alalta. Suosittelijoiden perään Janne ei soita kuin esimiestasolle palkkavien henkilöiden kohdalla.

Vesilinnan omistaja Pirjo totesi kysymystä kysyttäessä rekrytoinnin usein olevankin aikamoista arvausta ja piti neljän kuukauden koeaikaa ehdottomana palkkaamisen edellytyksenä. Useimmiten henkilöstön rekrytointi onnistuu, mutta toisinaan työsuhde on parempi päätää. Kaikkien edunmukaista on, jos yritykseen sopimaton henkilö hakeutuu muualle, sillä epäsopivasta työntekijästä kärsii koko työyhteisö. Pöllöwaa- rissa omistaja luottaa rekrytoinnin pääasiassa ravintolapäällikölle. Omistajalle riittää, että hän tapaa haastateltavat työntekijät, mutta ravintolapäälliköllä on rekrytointiin liittyen omat toimintatapansa. Kaikille haastateltaville ravintolapäällikkö suorittaa räätälöidyn ammattitaitotestin, jolla varmistutaan aiemman työkokemuksen ja oimi-

en tuntemuksien lisäksi, että rekrytointi on mahdollisimman onnistunut. Ammattitaitotesti vaihtelee haettavan paikan mukaan, mutta yleistä on, että salihenkilökuntaa haettaessa testataan hakijan kattamistaitoja, viinisanastoa, erikoiskatteista muun muassa rapukatetta, istumajärjestyksen tekoa ja kansainvälisten drinkkien reseptiikkaa.

Työntekijöille halutun palvelun laadun toteuttaminen on pyritty mahdollistamaan Vesilinnassa mahdollisimman hyvin, mutta tavallaan mahdollistaminen koetaan myös erittäin hankalaksi. Tiedostetaan, että henkilökuntaa pitäisi olla tarpeeksi, mutta on vaikea arvioida koska ja kuinka paljon asiakkaita tulee. Tämän vuoksi ääripäätilanteet vaativat henkilökunnaltakin venyvyyttä ja ymmärrystä. Pöllöwaarissa samaa ongelmaa ei ole, sillä ravintola on tietoisesti kannustanut asiakkaita alusta alkaen tekemään pöytävarauksen jo etukäteen. Ennakkoon tehtyjen varauksien mukaan arvioidaan tarvittava henkilökunnan määrä muistaen, että työn tekemiseen täytyy varata riittävästi aikaa. Tehotavoitteet eivät saa olla missään nimessä liian tiukat.

Waahdossa Janne arvioi olevan kaikki tarvittavat välineet palvelun laadun toteuttamiseen. Henkilökunnalla on manuaali käytössä, josta löytyy tietoa siitä, mitä halutaan olla ja miten halutaan olla. Lisäksi sähköpostin liitteenä lähetettävässä tietopakettissa on mainittu esimerkiksi palkanmaksusta, työasuista, organisaatorakenteista ja toimintaohjeista. Pöllöwaarissa on pyritty myös laitteiston avulla tukemaan salihenkilöstön toimintaa, esimerkkinä voidaan mainita laadukkaat viinikaapit, jotka huolehtivat viinin asianmukaisesta säilytys- ja tarjoilulämpötilasta. Lisäksi Pöllöwaarin omistaja korostaa tässäkin asiassa henkilökunnan huomioimisen tärkeyttä. Henkilökunnalla täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, mikä edistää halutun palvelun laadun toteutumista.

*Tasavahva henkilökunta mahdollistaa kaikille sellaiset työolot, että laatua voidaan toteuttaa. Henkilökunta saa myös vapauksia päättää mitä tarvittaisiin. Yhdessä hyvä tulee!*

Kaikilla kolmella yrityksellä on oma tapansa hoitaa yrityksen toimintatapojen opettaminen henkilökunnalle. Waahdossa luotetaan itse työssä tapahtuvaan ohjaukseen ja koulutukseen sekä siihen, että työntekijät oma-aloitteisesti hakevat tietoa manu-

aalista, joka yrityksessä on käytössä. Vesilinnassa kiinnitetään rekrytointi vaiheessa jo huomiota siihen, millaiset tiedot ja taidot hakija omaa ja pystyykö hän omaksumaan yrityksen toimintatavat melko helposti. Silti Vesilinnan omistaja Pirjo pitää kaikkein tärkeimpänä palveluasennetta, sillä tekniikkaa pystyy opettamaan ja oppimaan, mutta palveluasenteen joko omistaa tai sitten ei. Pöllöwaarissa palveluprosessit on kirjattu tarkkaan ylös, joten pelkästään niitä lukemalla pystyy omaksumaan talon toimintatavat. On kuitenkin todella yleistä, että harjoittelun kautta rekrytoidaan henkilökuntaa, joten harjoittelijan siirtyessä työntekijäksi, hän on jo harjoittelunsa aikana maksanut yrityksen toimintatavat.

Kokonaisvaltaisesta perehdyttämisestä on Vesilinnassa vastuussa vanha henkilökunta. Myös Pöllöwaarissa uusi työntekijä seuraa vanhojen työntekijöiden toimintaa ja ottaa heidän toiminnastaan mallia. Pöllöwaarissa on olemassa perehdyttämiskansio, jossa on kirjattuna kokonaisuudessaan perehdyttämisprosessi. Kirjattujen ohjeiden mukaan ravintola- tai vuoropäällikkö ohjaa ja avustaa uutta työntekijää. Aluksi uusi työntekijä on työnteossa ainoastaan apuna ja ottaa pikku hiljaa vastuuta sekä loppujen lopuksi hoitaa itse kokonaisia tilaisuuksia. Waahdossa ravintolapäällikkö hoitaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Kesäisin Waahdossa on erikseen perehdyttämispäivä, jossa henkilökunnalle kerrotaan myytävistä tuotteista ja maistetaan ruoka- ja juomatuotteita. Talviaikaan perehdyttäminen hoituu työn lomassa, mutta kesällä aikaresurssit koetaan hankaliksi, sillä on niin paljon kerrottavaa, mutta kovin vähän aikaa. Yksi päivä perehdyttämiseen ei kuitenkaan riitä ja toisaalta vakituinen henkilökunta ehtii huonosti perehdyttämään itse työssä sesonkityöntekijöitä, kun kaikilla on kiire.

Vastaajat tiedostavat koulutuksen tärkeyden ja kukin tavallaan pyrkivät tarjoamaan työntekijöille työnteoa tukevaa, ja mahdollistavaa koulutusta. Vesilinnassa keskitytään ruoka- ja juomakoulutuksiin. Ulkopuolisia kouluttajia ei käytetä, vaan omistaja Pirjo opettaa henkilökunnalleen viinin ja ruoan yhdistämistä. Ruokalista vaihtuu Vesilinnassa neljä kertaa vuodessa ja näissä tilanteissa ruoille valitaan suositusjuomat. Pirjo korostaa kokemuspäistä tiedon jakamista ja keskustelun tärkeyttä. Lisäksi hän on ymmärtänyt asian, joka liian usein johdolta unohtuu:

*Oman ravintolan konsepti täytyy ensin myydä omille työntekijöille.*

Waahdossa järjestetään myös viini- ja viinakoulutusta. Yhteistyökumppaneista esimerkiksi Heineken ja Hartwall ovat käyneet pitämässä omiin juomatuotteisiinsa liittyvää koulutusta. Ruokakoulutus hoidetaan oman talon sisäisesti. Ensi vuodelle on suunnitelmissa Waahdon omistajan mukaan asiakaspalvelukoulutusta ja mahdollisesti kielikylpyä, jonka tavoitteena olisi, että kaikki työntekijät oppisivat ainakin 30 vengänkielistä ravintola-alan sanaa. Vesilinnan lisäksi myös Pöllöwaarissa ruokalistan vaihtuessa maistellaan kaikki uudet ruoat ja viinit. Ruokalista suunnittelussa noudetaan luontaista kasvukauden rytmiä, joten ruokalista vaihtuu viisi kertaa vuodessa.

Pöllöwaarissa työntekijöitä kannustetaan osallistumaan sellaisiin koulutuksiin, jotka yksilölle itselleen tuntuvat tarpeellisilta. Näin ollen kaikki eivät osallistu läheskään aina samoihin koulutuksiin, vaan työntekijät voivat työnantajan maksamana osallistua haluamalleen kurssille. Ensiapukoulutukset ja muut perustason koulutukset kuuluvat automaattisesti kaikille. Lisäksi Pöllöwaarissa on pyritty siihen, että kaikilla salihenkilökuntaan kuuluvilla olisi suoritettuna ainakin ensimmäinen taso viinikoulutuksesta. Kaksi työntekijää on suorittanut myös viinimestarikoulutuksen. Ruoka- ja juomakoulutusten lisäksi Pöllöwaarin työntekijät voivat opiskella kieliä. Tällä hetkellä kaksi työntekijää on esimerkiksi vengänkielen kurssilla. Lisäksi Pöllöwaarilaiset sulkevat kerran vuodessa ravintolan, jotta jokainen pääsee yhteiselle havainnointi matkalle. Kyseessä on pikkujoulumatka, mutta matkoilla tehdään samalla hyvin perusteellista havainnointia ravintoloissa ja hotelleissa.

Jos työntekijät toimivat Waahdossa virheellisesti, pyritään toimintaa ohjaamaan toivotunlaiseksi henkilökohtaisilla koulutuksilla ja perehdyttämällä työntekijää lisää yrityksen toimintatapoihin. Omistajan mukaan viikon kahden kuluessa pitäisi olla toimintatavat tiedossa, joten jos työntekijä ei hoida asioita toivotulla tavalla, annetaan työntekijälle potkut. Vesilinnan Pirjo ja Pöllöwaarin Katriina korostavat asian pikaista käsittelyä ja rakentavaa keskustelua siitä, miksi virheellistä toimintaa on tapahtunut. Katriina korostaa kuitenkin, että useimmiten kyse on inhimillisistä, pienistä virheistä, jotka eivät edes vaadi tarkempaa käsittelyä.

Palvelun toimituksen kuilulla on hyvin merkittävä osuus, kun asiakas muodostaa mielipidettään yrityksestä. Yritykselle voi koitua kalliiksi väärintoteutettu rekrytointi. Yritykseen sopimattoman ihmisen ei tarvitse työskennellä yrityksessä välttämättä edes koko koeaikaa, kun peruuttamattomia vahinkoja on jo saatu aikaan. Teoriaosuudessa aiemmin Lahtinen ja Isoviita korostivat sitä, että kielteistä mielikuvaa ei voi poistaa mainonnalla. Voi olla, että kerran saatu huono palvelu johtaa siihen, ettei asiakas enää koskaan halua käyttää yrityksen palveluja. Tämän vuoksi yrityksellä ei ole varaa palkata vääränlaisia työntekijöitä. Rekrytoinnin perusteeksi ei tämän vuoksi riitä vielä se, että ensivaikutelma on hyvä.

Toisaalta vaikka rekrytointi onnistuisi erittäin hyvin, perehdyttämisen puutteella voidaan helposti pilata asiakkaan saaman mielikuvan ja kokemuksen lisäksi myös uuden työntekijän mielikuva yrityksestä. On erittäin riskialtista jättää perehdyttäminen vanhojen työntekijöiden harteille, sillä yleensä osalle työntekijöistä tulee epätoivottuja tapoja, jotka sitten siirtyvät perehdyttämisen myötä myös uudelle työntekijälle. Perehdyttämiseen on hyvä olla selkeä ohjelma, jonka mukaan kaikkien uusien työntekijöiden kanssa toimitaan. Kun perehdyttämisen hoitaa omistaja tai muu esimiesasemassa oleva henkilö, voidaan varmistua siitä, että yrityksen uusi palveluntoimittaja toimii yrityksen palvelun laatuvaatimusten mukaisesti. Perehdyttämisen laiminlyönti kiireen vuoksi voi aiheuttaa yritykselle kenties suuriakin asiakasmenetyksiä.

## 6.4 Henkilöstön toiminnan seuraaminen

Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin toisessa osiossa, jossa keskityttiin henkilöstön toiminnan seuraamiseen, kysymyksiä oli neljä:

- Miten henkilöstön palvelutoimintaa seurataan – mystery shopping, asiakaspalautteet, laatu järjestelmät?
- Kuinka mahdolliset palvelukonseptin muutokset jalkautetaan käytäntöön?
- Toimintatavat, jos työntekijät eivät toimi odotusten mukaisesti?
- Pidetäänkö kiinni säännöllisistä kehityskeskusteluista?

Henkilöstön palvelutoimintaa seurataan Waahdossa, Vesilinnassa ja Pöllöwaarissa mystery shoppauksen avulla. Waahdossa tätä tarkkailua on suorittanut Hartwallin väki, kun taas Vesilinnassa ja Pöllöwaarissa lähinnä omistajien tuttavat suorittavat sovitusti tarkkailua. Pöllöwaarin omistaja kertoo, että tarkkailua suorittaessaan tarkkailijalla on tietty asia, jota hänen tulee erityisesti seurata. Tehdystä tarkkailusta tehdään kokonaisvaltainen raportti, jonka avulla omistaja pystyy seuraamaan toteutuko toivotunlainen palvelun laatu. Sovittujen tarkkailijoiden lisäksi Pöllöwaarin ja Vesilinnan omistajat kertovat kanta-asiakkaiden antavan omistajalle palautetta tapahtumista, vaikka palautteen annosta ei olisi etukäteen erikseen sovittu. Millään näistä yrityksistä ei ole käytössään varsinaisia laatujärjestelmiä, joilla laadun tasoa voitaisiin systemaattisesti seurata.

Mystery shoppauksen lisäksi toimipaikan esimiehet suorittavat palvelutoiminnan tarkkailua. Vastaajat kokevat myös, että avainasiakkaat uskaltavat antaa realistista palautetta palvelutilanteessa. Tällainen palaute koetaan erittäin hedelmälliseksi, sillä palvelutilanteessa annettu palaute jää mieleen ja toimintaa pystytään korjaamaan heti. Jälkikäteen annettu palaute on mahdollisesti jo muuttunut ja henkilökunta siihen mennessä unohtanut, kuinka tilanteessa on toimittu. Waahdon omistaja kertoo aiemmin istuneensa kaikkien työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti kasvotusten ja pyytänyt työntekijöitä antamaan muista työntekijöistä numerollisia arvosanoja sekä samalla valitsemaan parhaan/huonoimman työntekijän. Tämän jälkeen omistaja on laskenut kaikille työntekijöille annettujen arvosanojen perusteella keskiarvon.

Kun toimipaikkaan tehdään muutoksia, pitää Vesilinnassa Pirjo tärkeänä, että kaikille tiedotetaan asiasta yhtä aikaa keskustelemalla. Omistaja hoitaa tiedottamisen ja perustelee muutokset. Yhtäaikaisessa tiedottamisessa auttaa pieni työyhteisö, lähinnä ongelma on Pirjon mukaan siinä, miten henkilökunta muutokset sisäistää. Waahdon omistajalla on yhteisen tiedottamisen sijaan tapana käydä muutokset ensin läpi esimiesten kanssa ja tämän jälkeen esimiehet kouluttavat työntekijät uusiin toimintatapoihin. Pöllöwaarissa kirjatut palveluprosessit päivitetään ajan tasalle heti, kun palvelukonseptiin tulee muutoksia ja tämän jälkeen ravintolapäällikkö hoitaa salin puolella tiedottamisen mahdollisimman monelle yhtä aikaisesti. Omistaja sanoo Pöllöwaaris-



sa tiedottamisen yhtä aikaa kaikille olevan erittäin haasteellista, sillä todella harvoin kaikki pystyvät olemaan paikalla yhtä aikaa.

Waahdon omistajan Jannen mukaan työntekijälle annetaan potkut, sen suurempia empimättä, jos käy niin, ettei työntekijä toimi odotusten mukaisesti. Vesilinnassa ensisijaisesti asiasta keskustellaan useampaan otteeseen, mutta jos keskustelut eivät tuota haluttua tulosta täytyy työntekijälle antaa potkut tai kehottaa häntä itseään etsimään toista työpaikkaa. Tämä siksi, että Pirjon mukaan kaikkien on ehdottomasti puhallettava yhteen hiileen. Oma persoona saa työntekijällä tulla esille, mutta yhteinen linja tulee säilyttää. Pöllöwaarin omistaja sanoo, että ristiriitatilanteet ovat harvinaisia, sillä jo rekrytoinnissa pyritään olemaan erityisen tarkkana. Harvoin Pöllöwaariin tulee töihin sellaista, josta kukaan ei ole koskaan kuullutkaan. Toisaalta Katriina näkee henkilökunnan ajoittaisen uusiutumisen hyvänä, mutta on silti onnellinen, että henkilökunta pysyy talossa hyvin.

Vesilinnan omistaja on ainoa kolmesta vastaajasta, joka kokee, että kehityskeskustelujen pitämisessä on parantamisen varaa. Pirjon mukaan syy siihen, miksei keskusteluja ehditä pitämään, on puhtaasti aikaresursseissa. Toisaalta Pirjo arvioi, että kehityskeskusteluja käydään usein itse työn ohessa, joten asiasta ei tarvitse tehdä sen suurempaa numeroa. Waahdossa jokaisen kanssa halutaan pitää kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa. Ennen varsinaista keskustelua työntekijät eivät valmistaudu keskusteluun millään tavalla, vaan itse tilanteessa ryhdytään yhdessä miettimään asioita. Pöllöwaarissa koetaan, että kehityskeskustelujen pitäminen on ensiarvoisen tärkeää ja niistä pidetään kiinni. Ravintolapäällikkö hoitaa kehityskeskustelut kerran vuodessa alaistensa kanssa. Hedelmälliseksi ei ole kuitenkaan koettu samalla kaavalla vuodesta toiseen pidettäviä kehityskeskusteluja. Henkilökunta uskaltaa sanoa kehityskeskusteluissa mieltä askarruttavista asioista, mutta omistaja kokee, ettei hänen toiminnastaan anneta palautetta, vaikka se olisi erittäin tärkeää oman toiminnan kehittämisen kannalta.

*Kehityskeskustelu pyritään toteuttamaan joka vuosi eri tavalla. Jos vuodesta toiseen on sama pohja, niin joka vuosi puhutaan samoista asioista. Toki edellisvuoteen palataan, jos silloin on havaittu jotakin johon tulee palata. Eri tavalla*

*hoidetuilla keskusteluilla saadaan uusia näkökulmia ja lähdetään purkamaan asioita eri näkökulmista.*

Kuuluanalyysimallin kehittäneet Zeithaml, Berry ja Parasuraman korostavat sitä, että olivatpa palvelun toimitukseen liittyvät ongelmat mitä tahansa, on tärkeää ratkaista ne mahdollisimman pian, sillä niillä on suora vaikutus asiakkaisiin. Mystery shopping on oiva työväline työntekijöiden toiminnan seuraamiseen, mutta siihen olisi suositeltavaa käyttää ulkopuolisia arvioitsijoita, kuten Waahdossa on tehty. Omistajien omien tuttavien antamia arviointeja analysoidessa, on aina otettava huomioon se riski, että tutut saattavat kaunistella asioita tai sitten he eivät osaa kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin.

On erittäin epäeettistä arvioida työntekijöiden palvelutoimintaa pyytämällä työntekijöiltä numerollisia arvosanoja ja paremmuusjärjestystä omista työkavereista. Voidaan pohtia, aiheuttaako tällainen arviointi työyhteisön hajautumista ja ruokkiiko se eriarvoisuutta työpaikalla, jolloin helposti saadaan aikaan epämiellyttävä työilmapiiri, jossa kollegat kääntyvät toisiaan vastaan? Kaikkien kannalta kannattavampaa olisi pikaisesti keksiä toisenlainen lähestymistapa.

Kun yrityksen palvelukonseptiin tehdään muutoksia, ei ole aivan sama, miten asiasta henkilökuntaa tiedotetaan. Ylhäältä alaspäin kohdistuva johtaminen ei ole nykypäivänä relevanttia, koska peruslähtökohta on, että laadun on oltava mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. Tämä edellyttää sitä, että johtajien lisäksi kaikki yrityksessä työskentelevät osallistuvat kaikkiin prosesseihin ja panostavat toiminnan kehittämiseen. Sen sijaan, että omistajat tiputtaisivat muutoksia työntekijöiden niskaan, voisivat omistajat, johto ja palveluntoimittajat yhdessä keksiä tarkoituksenmukaisia tapoja, joilla muutoksia palvelukonseptiin toteutettaisiin.

## **6.5 Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestinnän avulla yritykset pyrkivät muistuttamaan tai tiedottamaan kuluttajia markkinoilla olostaan ja toisinaan yrityksillä on kampanjoissaan taipumus luontaisesti lupailla liikoja ja liioitella. Toisinaan lupaukset voivat olla oikeitakin,

mutta varsinaisessa palveluntuotantoprosessissa niitä ei kuitenkaan lunasteta. Tällöin syntyy markkinointiviestinnän kuilu – annetut lupaukset eivät olekaan johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.

Markkinointiviestinnän johtamiseen liittyviä kysymyksiä oli kuusi:

- Mitä markkinointikanavia yrityksenne käyttää?
- Mitä markkinoinnilla halutaan sanoa – mikä on ydinviesti?
- Kuka on markkinointiviestinnästä vastuussa?
- Kuinka markkinointiviestinnästä vastaaville kerrotaan palvelusta?
- Miten varmistetaan, että viestintä on asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan mukaisia?
- Millä tavalla palvelun tuotantoon ja toimitukseen osallistuvat ovat mukana markkinointiviestinnässä?

Waahdossa on Jannen mukaan kokeiltu kaikkia markkinointikanavia, televisiota lukuun ottamatta. Lehtimainontaa on viikoittain paikallisissa lehdissä, joista Saimaa-lehti ilmestyy kerran viikossa ja Itä-Savo joka päivä. Lisäksi yrityksellä on omat facebook-sivut, mainoksia radiossa ja printtejä. Vesilinnan omistaja ei näe lehtimainoksista olevan hintaansa nähden vastaavaa hyötyä. Lehtimainoksen pitäisi olla aika iso, ja hetkellisyytensä vuoksi mainokseen panostettu raha, ei maksa itseään takaisin. Pääasiallisesti Vesilinnassa luotetaan suoramarkkinointiin, sillä asiakasrekisteri on kattava. Lisäksi tärkeintä markkinointia on itse palveluprosessi ja siinä tulisi onnistua aina.

Markkinointikanavista palveluprosessia korostaa myös Katriina Pöllöwaarista. Pöllöwaarissa panostetaan myös yrityksen kotisivuihin vaihtamalla aika ajoin sivujen sisältöä ja päivittämällä tietoja tehokkaasti, jotta asiakkailla olisi aina reaaliaikaista tietoa käytettävissään. Pöllöwaarilla on myös facebookissa omat sivut, mutta yrityksessä ei ole vielä keksitty, kuinka sivustolla saisi aikaan vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Lehtimainontaa ei juuri käytetä, sillä mainokset ovat kalliita. Omistaja kokee, että on paljon parempi, jos lehdissä kirjoitetaan Pöllöwaarista, kuin että olisi ostettu mainos. Televisiomainontaa ei ole itse järjestetty, mutta viime vuonna Suomen 50 parasta ravintolaa listalla ollut Pöllöwaari sai hetkensä televisiossa, kun kaikista listalla olleis-

ta ravintoloista tehtiin muutaman minuutin pituiset esittelyvideot. Katriina sanoo, että jonkun tulisi aina pyrkiä tekemään yrityksessä sellaista, joka ylittäisi uutiskynnyksen.

Markkinointikanavia käyttäessään jokaisella yrityksellä on oma ydinviestinsä, joka halutaan saada kuluttajille sanotuksi. Waahdossa ydinviesti on seuraava:

*Tulkaa ravintolaamme syömään ja juomaan – käyttäkää rahanne meillä.*

Vesilinna toivoisi saavansa välitetyksi kuluttajille seuraavaa:

*Laadukas ruoka ja hyvä palvelu miellyttävissä puitteissa.*

Pöllöwaarin omistaja ei halua yhdellä virkkeellä tiivistää ydinviestiä, vaan korostaa sitä, että ennen kaikkea halutaan olla brandi. Sekä Yöpuun että Pöllöwaarin nimet on tuotesuojattu. Konsepti on edelleen uniikki, sillä kaupungin keskustoissa ei ole muualla samanlaista pientä, ja ainutlaatuista hotellia sekä huipputasokasta ravintolaa. Tunnettavuus on tärkeää ja ennen kaikkea oman linjan säilyttäminen.

Vastaajista kenenkään yrityksessä ei ole käytössä ulkopuolista markkinointiviestinnästä vastaavaa. Waahdossa omistaja Janne on yksin vastuussa markkinointiviestinnästä. Ulkopuolinen toimisto hoitaa graafisen suunnittelun, mutta tekstit ja ydinviestintä toimistolle antaa Janne. Pöllöwaarissa omistajan apuna markkinointiviestinnästä vastaa myös ravintolapäällikkö. Tähän asti markkinointiviestintä ei ole ollut Pöllöwaarissa suunnitelmallista, joten ensi vuoden teemana on suunnitelmallisuus, jotta markkinointiviestintää voisi toteuttaa suunnitellun strategian mukaisesti. Vesilinnassa omistaja Pirjo on itse vastuussa yrityksen markkinointiviestinnästä liki kaikilta osin. Keittiömestari huolehtii sosiaalisesta mediasta, jonne juuri nyt ollaan siirtymässä.

Varmistuminen siitä, että viestintä on asiakkaiden tarpeiden mukaista, koetaan kaikkien vastaajien osalta erittäin haasteelliseksi. Waahdosta omistaja Janne sanoo, ettei hän varmistu asiasta millään tavalla. Pöllöwaarin omistaja luottaa siihen, että miten tehdäänkään, se tavoittaa asiakkaat. Vesilinnassa pyritään mukautumaan asiakkaiden muuttuneisiin toiveisiin ja tarpeisiin, kuten nyt, kun yritys ottaa facebook-sivut käyt-

töönsä. Loppujen lopuksi yritetään kuitenkin noudattaa omaa linjaa, eikä haeta vaikutteita muista ravintoloista.

Yritysten työntekijät saavat osallistua markkinointiviestintään kaikissa paikoissa jollain tasolla. Waahdossa työntekijät huolehtivat, että printit ja pöytäständit ovat paikoillaan. Pöllöwaarissa yrityksen facebook- ja kotisivuja voivat päivittää tietyt, valitut työntekijät. Lisäksi kaikkien työntekijöiden mielipiteet otetaan aina huomioon. Omistaja Katriina korostaa myös sitä, että jokainen osallistuu aina tärkeimpään markkinointiin eli palveluprosessiin. Vesilinnan omistaja korostaa myös työntekijöiden omaa toimintaa, sillä vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa ovat varsinaisia totuuden hetkiä, joissa työntekijät todistavat yrityksen palvelun laadun. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi Pirjo pyrkii korostamaan työntekijöilleen puhelinviestintän tärkeyttä:

*Hymyilkää, kun puhutte puhelimessa, se kuuluu luurin toiseen päähän.*

Markkinointiviestinnässä pahinta on, jos yritys sortuu lupailemaan liikoja. Asiakkaan pettymys on karvas, jos yritys ei palveluntuotantoprosessissa pysty lunastamaan lupauksia. Vastaajien välittämät ydinviestit olivat hyvin maltillisia, joten asiat ovat tältä kantilta katsottuna hyvin. Sen sijaan se, että ei varmistuta siitä, onko viestintä asiakkaiden tarpeiden mukaista, on hälyttävämpää. Varmistuminen edellyttää sitä, että yritykset tuntevat asiakassegmenttinsä ja jos asiakkaitaan ei tunne, se vie pohjan koko toiminnalta. Rahat, joita esimerkiksi lehtimainoksiin laitetaan, menevät aivan hukkaan, jos kohderyhmä ei lue painolehtiä.

Ylipäänsä markkinointiviestintä on sellainen asia, jota kannattaa tarkastella nyt todella kriittisesti. Tämä johtuu siitä, että viime vuosien aikana markkinointiviestintä on muuttunut hyvin paljon ja uusia markkinointikanavia on tullut lisää. Kuten aiemmin todettu, mainonnalla ei voi korjata negatiivista mielikuvaa. Asiakkaat eivät luota enää sinisilmäisesti yrityksiin, vaan ostopäätöksiä tehdessään luottavat toisiin kuluttajiin, jopa tuntemattomiin enemmän kuin asiantuntijoihin. Kotler, Kartajaya ja Setiawan näkivät syypäänä tähän markkinoinnin itsessään, joka lupailemalla ja liioittelemalla on kaivanut itselleen kuopan. Ennen kaikkea nyt on tärkeä johtaa laatua, sillä vuoro-

vaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa palveluntoimittajat todistavat yrityksen palvelun laadun. Tyytyväinen asiakas kertoo erittäin tehokkaasti positiivisesta kokemuksestaan eteenpäin esimerkiksi sosiaalisen media avulla. Samoin käy ikävä kyllä myös silloin, kun asiakas pettyy.

## 6.6 Odotettu ja koettu palvelu

Teemahaastattelun käsiteltyä kuiluanalyysimallin kuiluja, joihin yrityksen sisäisillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa, käsiteltiin viimeisessä osiossa koetun ja odotetun palvelun laadun kuilua. Tämä merkitsee sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukaisista odotetun palvelun kanssa. Kuilun syntymiseen voi vaikuttaa mikä tahansa kuiluanalyysimallissa esitelty vaihe tai useamman vaiheen yhdistelmä.

Koetun palvelun laadun kuiluun liittyviä kysymyksiä oli kolme:

- Missä kohdassa arvioisitte yrityksessänne olevan eniten laatupoikkeamia?
- Odotettu ja koettu palvelun laatu eivät kohtaa ja asiakas on tyytymätön, mitkä ovat toimintatapanne?
- Miten johto seuraa asiakaskunnan tarpeiden muutoksia?

Vesilinnan omistaja Pirjo sanoo, että eniten laadun kanssa on ongelmia ruoassa - ikävä kyllä. Lähinnä kyse on annoskoosta, joka aika ajoin pienenee, vaikka se ei ole tarkoitus. Lisäksi kommunikointi keittiön ja salin välillä koetaan hankalaksi osittain tilojen takia. Keittiö sijaitsee 16 metriä ravintolasalin alapuolella, joten kommunikoinnin tulisi toimia erityisen hyvin, jotta turhilta askelilta keittiön ja salin välillä välttyttäisiin. Aiemmin ongelmia oli myös sähköpostiviestinnässä. Ongelmana oli se, että sähköposteihin ei vastattu tarpeeksi nopeasti. Sitten asiaan on kiinnitetty erityisesti huomiota ja toiminta on parantunut.

Waahdossa omistajan mukaan isoin kuilu on työntekijöiden ja omistajan vuorovaikutuksessa. Janne kokee, että hän ei saa työntekijöilleen välitettyä sitä, miten hän haluaa työntekijöiden Waahdossa toimivan. Siksi omistaja arvelee, että koulutusta pitäisi

olla enemmän. Toisaalta myös ravintolapäällikön ja keittiömestarin toiminnalla ja johtamistaidoilla on aika paljon merkitystä.

Pöllöwaarissa Katriinan sanojen mukaan keittiömestari kokee, että lounasannoksissa on liikaa poikkeamaa. Kaikkien tekemänä annokset eivät ole samankokoisia tai ylipäänsä samanlaisia. Ruuhka-aikoina syntyy eniten ajallisia laatupoikkeamia. Omistajan mukaan Pöllöwaarissa tarjottava ruoka on sellaista, ettei sitä voi tehdä nopeasti. Toisaalta keittiön tilatkin ovat niin pienet, että niistä koituu ongelmaa. Pöllöwaarissa on asiakaspaikkoja noin 95, ja omistaja kokee, että paikkoja on ehkä fine dining -paikkaan liikaa, koska ajallisia laatupoikkeamia pääsee ruuhka-aikoina syntymään. Lisäksi omistaja nostaa ajoittaiseksi ongelmaksi sen, ettei vastaanotossa ole koko ajan joku salin henkilökunnasta paikalla. Talo on sokkeloinen kokoustiloineen ja ravintolasali on jaettuna kahteen osaan, joten joskus käy niin, että kaikki ovat jossakin päin taloa menossa ja kukaan ei ole vastaanottamassa asiakkaita, vaikka pitäisi olla, jotta eteispalvelu toimisi laadukkaasti.

Tärkeintä laatupoikkeaman syntyessä on se, kuinka ravintola tilanteessa toimii. Waahdossa omistaja ottaa mahdollisimman nopeasti, yleensä viimeistään kolmen päivän kuluessa sähköpostitse yhteyttä asiakkaaseen ja pahoittelee tilannetta. Lisäksi jos omistaja kokee, että annettu palaute on sellainen, joka aiheuttaa toimenpiteitä, keskustellaan palautteesta työntekijöiden kanssa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Aina palautteita ei käydä työntekijöiden kanssa läpi, sillä turhilla asiakaspalautteilla Janne ei työntekijöitään vaivaa. Harvoin asiakkaiden kanssa ristiriitatilanteita sovitaan puhelimitse, asiakaspalautekeskustelut käydään mieluummin sähköpostitse.

Vesilinnassa tilanteet tyytymättömän asiakkaan kanssa hoidettaisiin mieluiten heti tilanteessa. Aina se ei ole mahdollista, ja asiakas lähestyy ravintolaa myöhemmin sähköpostilla. Tässä tapauksessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä mieluiten aina sähköpostitse, sillä kirjallisesta viestinnästä jää jälki. Joskus toki tilanteita hoidetaan puhelimitse, mutta se on harvinaisempaa. Kirjallisen palautteen jälkeen omistaja käy tilanteen henkilökunnan kanssa läpi ja pyrkii löytämään tapahtuneelle syyn. Mahdollisesti tilanne myös hyvitetään asiakkaalle esimerkiksi illallisella.

Pöllöwaarissa kaikilla salityöntekijöillä on valtuudet hoitaa tilanteet tyytymättömän asiakkaan kanssa itse palveluprosessissa. Jos tilanne sitä vaatii, myös ravintola- ja vuoropäällikkö keskustelevat vielä asiakkaan kanssa ja lopulta myös omistaja, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Pöllöwaarin kotisivuilla on myös palautelomake, jonka kautta jätetyt palautteet tulevat omistajalle. Tilanteen mukaan omistaja hoitaa tilanteet joko puhelimitse tai sähköpostilla. Tarjottava hyvitys mietitään aina tilanteen mukaan, mutta aina hyvitystä ei edes välttämättä tarvita. Tärkeintä Pöllöwaarissa on heti vastata palautteeseen ja osittain omaksua sanonta: ”asiakas on aina oikeassa”, sillä toimintatapoihin kuuluu, ettei asiakkaalle väitetä vastaan.

*Jos asiakas antaa negatiivista palautetta, niin siihen vastataan heti. KOSKAAN ei selitellä asiakkaalle mitään, vaan otetaan syy omille niskoille, vaikka syy ei olisikaan ravintolassa.*

Asiakaskunnan tarpeiden muutoksia seurataan Waahdossa ruoka- ja juomamyyntien perusteella. Lisäksi johto seuraa ravintola-alan tutkimustietoa muun muassa Maran ja Hartwallin tekemien tutkimusten perusteella. Uusia tuotteita kokeillaan myös ennakokuluulottomasti, aika näyttää ovatko tuotteet kannattavia. Vesilinnassa pyritään tulkitsemaan asiakkaita mahdollisimman tarkkaan palveluprosessin aikana. Pöllöwaarista Katriina korostaa matkustelun tärkeyttä, sillä havainnoimalla alan tarjontaa, pysyy tietoisena siitä, missä mennään. Tarkoitus ei ole havainnoimalla tulla perästä, vaan nimenomaan pysyä edellä aikaa.

*Edellä aikaa pysyminen vaikeutuu, kun kaikki tieto on kaikkien nähtävillä ja saatavilla. Pyritään tarjoamaan jo etukäteen asiakkaille sellaista, jota eivät ehkä osaa vielä pyytää. Se on varma, että perustarve hyvästä palvelusta ja ruoasta eivät tule muuttumaan. Tarve ravintola-alalle on!*

Suuruuden hulluksi laatuasioiden kanssa ei kannata tulla, vaan kaikissa laadun johtamiseen liittyvissä toiminnoissa ja päätöksissä tulee realisoida toimenpiteet yrityksen omien voimavarojen mukaan. Laadun taso on asetettava aina sen mukaan, mihin yrityksen resurssit riittävät. Tutkituissa yrityksissä laatuongelmaa syntyi lähinnä aikaresurssien puutteen takia. Aikaa ei ole riittävästi palvelun toimittamiseen asiakkaalle eikä toisaalta työntekijöille perehdyttämisen ja kouluttamisen merkeissä. Tässä on



aineokset totaaliseen katastrofiin, sillä palveluntoimittajat ovat yrityksen tärkein voimavara ja ilman asiakkaita ei ole yrityksen toimintaa.

Asiakaskunnan tarpeiden seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä jos odotettu palvelun taso halutaan saavuttaa tai ihannetapauksessa ylittää, on maailman menossa pysyttävä mukana. Odotuksia ei ylitetä, jos asiakkaan täytyy itse pyytää palvelua. Palveluntarjoajan pitää jo ennen kuluttajaa tunnistaa seuraava trendi ja ymmärtää tarjota tätä asiakkaille ensimmäisten joukossa. Tuskin kukaan haluaa perässä hiihtäjä palveluiden uudistamisen kanssa olla, varsinkin, kun kovassa kilpailussa pysyäksään, on pysyttävä asiakkaiden lisäksi myös kilpailijoiden edellä.

## **7 TUTKIMUKSEN TARKASTELU KOKONAISUUTENA**

### **7.1 Tutkimuksen päätulokset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, millaisia palvelun laatuun ja laadun johtamiseen liittyviä ongelmia valituissa ravintola-alan yrityksissä mahdollisesti on, ja mistä ne johtuvat. Tutkimus rajattiin niin, että siinä käsiteltiin asiakaslähtöistä palvelun laatua yrityksen johdon näkökulmasta. Tämä siitä syystä, että yritystä perustettaessa palvelun laadun tason on määrittänyt johto, rakentaessaan yrityksen palvelujärjestelmää ja konseptia. Tutkimus sai alkunsa Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin kuiluanalyysimallista, jonka mukaan rakennettiin johdolle teemahaastattelu. Mallia voidaan pitää koko tutkimuksen punaisena lankana, sillä teoriaosan tiedot on kohdennettu myös tukemaan ideologiaa, jolle kuiluanalyysimalli pohjautuu.

Pohjatutkimusta työlle tehdessäni, huomasin melko pian, että on vaikea löytää työlle verrantoa muista opinnäytetöistä, sillä näin syvällisesti palvelun laatuun ja laadun johtamiseen liittyvää, kuiluanalyysimallia hyödyntävää työtä, ei ollut vielä tehty johdon näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa oli keskitytty muun muassa ainoastaan palvelun toimituksen kuilun tutkimiseen työntekijöiden näkökulmasta tai toteutettu lyhyt haastattelu sekä asiakaspalvelijoiden että johtotason henkilöstölle siitä, millai-

sia laatuongelmia yrityksessä on, mistä ongelmat johtuvat ja miten niitä voisi ratkaista. Useimmiten laatuongelmia selvitetään tutkimuksissa asiakastyytyväisyyskyselyillä, joista sitten analysoidaan, mitä mieltä asiakkaat laadusta ovat. Johtamista opiskelleena pidin tärkeänä, että palvelun laatua tutkittaessa asioihin otettaisiin nimenomaan johdon näkökulma.

Koin tutkimuksen erittäin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi, joten odotukset haastattelujen sujuvuudesta ja hedelmällisyydestä olivat suuret. Teemahaastattelut onnistuivat odotusten mukaisesti ja ne koituivat hyödyllisiksi sekä haastattelijalle että haastateltaville. Osa haastateltavista totesi heti haastattelun jälkeen, että haastattelu oli erittäin hyvä ja mielenkiintoinen. Vastaajien mukaan haastattelu sai arjen keskellä pysähtymään, ja miettimään palvelun laatuun liittyviä asioita. Aiheen ja kysymysten syvällisyydestä johtuen joidenkin kysymysten kohdalla käytiin hetki vapaata keskustelua siitä, mitä kysymys todella tarkoitti ja millaisten asioiden pohtimista siihen vastaaminen edellytti.

Tutkimuksen tuloksien yhteydessä, jokaisen teeman jälkeen kokosin aiemmin hieman pohdintoja siitä, millaisia ajatuksia johdon vastaukset minussa herättivät, oman ammatillisuuden ja työn teoriapohjan valossa. Noiden tulkintojen ja vastausten perusteella voidaan nyt todeta tutkimuksen päätulokset. Mitkä syyt Pöllöwaarissa, Waahdossa ja Vesilinnassa kaikkein todennäköisimmin johtavat siihen, ettei palvelun laatu toteudu niin kuin on tarkoitettu?

Suurimmiksi kompastuskiviksi palvelun laadun ja laadun johtamisen alueella tutkimuksen perusteella voidaan todeta asiakkaiden tarpeiden olettaminen, osittainen ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen saman tason sijasta, työntekijöihin kohdistuvien, palvelun toimittamisen näkökulmasta katsottuna tärkeiden toimintojen sivuuttaminen aikaresurssien takia ja se, ettei välttämättä tunnisteta omia asiakassegmenttejä. Asiakassegmenttejä ei tunnisteta, sillä yrityksissä ei ole löydetty keinoja varmistua siitä, että markkinointiviestintä on asiakkaiden tarpeiden mukaista.

Yrityksiä perustettaessa jokainen yrityksistä oli sortunut olettamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, sillä ennen yritysten perustamista ei ollut kerätty minkäänlaista

asiakastietoa. Voidaan todeta, ettei tässä tapauksessa ravintolakonseptien palvelutoiminta perustu mutua tuntemusta syvempään asiakastuntemukseen. Palvelutoiminta on aloitettu ja toivottu, että asiakkaita riittää ja kilpailussa pärjätään. Toisaalta tutkimuksia siitä, mitä yritykseltä odotetaan, tehdään hyvin vähäisesti. Vaatii kovaa itseluottamusta yritykseltä uskoa, että asiakkaiden odotukset on ilman kyselyitä tullut oikein. Pikaisesti olisi syytä tarkistaa, toivovatko asiakkaat meiltä juuri nimenomaista palvelua?

Ajassa ei voi mennä taaksepäin, joten asiakkaiden tarpeita ei voi enää etukäteen selvittää. Sen sijaan yritysten on nyt ja tulevaisuudessa entistä tärkeämpää selvittää jo olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita yhä syvällisemmin. Palautekyselyt eivät takaa relevanttia tietoa, sillä nyt tulisi miettiä, miksi asiakas näkisi sen vaivan, että antaisi palautetta, jos odotettu ja koettu palvelun laatu eivät kohdanneet. Yhtä hyvin asiakas voi säästyä tältä ja äänestää jaloillaan – siirtyä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Ravintola-alalla erittäin harvoin kukaan on monopoliasemassa, joten varaa ylimielisyydelle ei ole.

Tämän hetkisestä toiminnan laadusta ja sen tasosta oli tehty tutkimuksia haastatteleamalla avainasiakkaita. Haastattelujen perusteella yrityksen toimintaa muutettiin ja jatkettiin osittain uusilla toimintatavoilla eteenpäin. Avainasiakkaat on hyvä huomioida, mutta ainoastaan heidän mielipiteidensä takia on riskialtista ryhtyä tekemään yleistä koko asiakaskuntaan. Nyt ei tiedetä, mitä potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät enää käytä tai eivät ole vielä edes käyttäneet, toivoisivat yrityksen toiminnalta.

Yritysten tulisi kiinnittää erityistä tarkkuutta siihen, miten palvelukonseptin muutoksia yrityksissä tehdään ja kuinka niistä työntekijöitä informoidaan. Saatujen vastausten mukaan kaikissa yrityksissä tehdään palvelukonseptia koskevia päätöksiä työntekijöistä irrallaan, ja jalkautetaan muutokset käytäntöön ilmoittamalla muutoksista mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman monelle työntekijälle yhtäaikaaisesti. Toki on hyvä, että muutoksia tehdään ja työntekijöitä informoidaan muutoksista mahdollisimman yhtä aikaaisesti, mutta laatujohtamiseksi tätä ei voi kutsua. Peruseriaatteellaan laatujohtaminen edellyttää sitä, että johtajien lisäksi kaikki yrityksessä työskentelevät osallistuvat toiminnan kehittämiseen.

Ajan riittämättömyys, tuo iän ikuinen ongelma, on koitunut myös tutkimukseen osallistuneiden yritysten riesaksi joissain toiminnoissa. Ajan riittämättömyyden vuoksi on sivuutettu perehdyttämistä ja kehityskeskustelujen pitämistä. Toisaalta aika ei meinaa riittää siihen, että ruuhka-aikoina voitaisiin tarjota optimaalisessa ajassa, asetetun laadun mukaista ruokaa, ja vielä inhimillisessä ajassa. Laadun takaamiseksi on riskialtista ryhtyä karsimaan henkilökunnan edun mukaisia toimintoja, kuten kehityskeskusteluita tai asianmukaista perehdyttämistä. Palvelun toimituksen kannalta on erittäin merkittävää ehtiä perehdyttämään perusteellisesti, sillä vajavainen perehdytys ei ole hyväksi työntekijälle, työnantajalle eikä asiakkaalle. Kehityskeskustelun puuttuessa työntekijä voi esittää mielipiteensä yrityksestä samalla tavalla kuin tyytymättömät asiakkaat, lähtemällä yrityksestä. Ylipäänsä aikaresurssit ei voi olla syy sille, että yrityksen toiminnan kannalta oleellisia toimintoja karsitaan. Asiat täytyy organisoida paremmin, jos laatuongelmilta halutaan välttyä.

Yrityksillä oli käytössään hyvin monenlaisia markkinointikanavia, ja niitä hyödynnettiin tehokkaasti, joten yrittämisen puutteesta ei ole kyse. Vastausten perusteella johto ei kuitenkaan kokenut varmistuvansa millään tavalla siitä, että viestintä on asiakkaiden tarpeiden mukaista. Epävarmuus on hälyttävää, sillä silloin johto ei tiedä, mitä se saa vastineeksi markkinointiin käyttämästään ajasta, puhumattakaan taloudellisista seikoista. Tuloksien pohjalta voidaan sanoa, etteivät yritykset tässä tapauksessa tunne asiakassegmenttejään riittävän tarkasti. Jos asiakkaina on suurimmaksi osaksi nuoria, hyvin toimeentulevia aikuisia, eivät lehtiprintit varmasti ole enää oikea markkinointikanava. Toisaalta ikääntyneemmät eivät vietä kaikkea vapaa-aikaansa sosiaalisessa mediassa. Olivatpa asiakassegmentit millaisia hyvänsä, ensisijaisen tärkeää olisi ryhtyä realistisesti pohtimaan, missä yrityksen asiakkaat ovat parhaiten tavoitettavissa ja keskittyä siihen. Joka paikkaan suuntautuva, tulipaloja sammuttava markkinointiviestintä antaa yrityksestä kuluttajillekin levottoman kuvan.

## 7.2 Kehittämisehdotukset

Ratkaisuina laatukuiluja mitä ilmeisimmin aiheuttaviin ongelmakohtiin lähtisin yrityksissä kehittämään sosiaalisuuspiiriä ja muun muassa Silénin (1998, 40) mainitsemia laatupiirejä ja -tiimejä. Sosiaalisuuspiirissä, kuten kaikissa suorapuheisuutta vaativissa tehtävissä ja tilanteissa on haastetta. Tarkoituksena olisi kokoontua koko henkilöstön kesken yhteiseen ryhmäkehityskeskusteluun, jossa käsiteltäisiin palvelutaitoja kokonaisuutena työryhmänä sekä erikseen yksilöinä. Jokaisen tehtävä olisi antaa palautetta kollegalle ja esimiehelle tyyliin: ”sinussa on palvelualan ammattilaisena hyvää tämä ja tässä olisi vielä kehitettävää”. Sosiaalisuuspiiri vaatii kykyä pystyä erottamaan kehitettävä palaute loukkaavasta. Tässä ei ole kuitenkaan liikaa haasteellisuutta, sillä jo ravintola-alan opiskelijoilta vaaditaan kykyä pystyä käsittelemään opettajan antamaa rakentavaa palautetta. Piirin avulla kaikki, myös omistajat ja johtotason henkilöt saivat palautetta.

Sosiaalisuuspiiri voitaisiin järjestää esimerkiksi kerran vuodessa kaksipäiväisenä. Piirin sujuvuuden vuoksi on kannattavaa jakaa ohjelma kahdelle päivälle. Tällöin voidaan valita molemmille päiville oma puheenjohtaja, joka johtaa keskusteluita. Näin kaikilla on mahdollista saada palautetta ja osallistua keskusteluihin. Lisäksi yön yli nukkuminen pehmentää palautetta ja jokainen ehtii prosessoida saatua palautetta itsekseen. Keskusteluiden kirjaamisesta voidaan sopia erikseen, mutta kirjaaminen on suositeltavaa, sillä kirjattuja asioita voidaan käyttää työkaluina seuraavina vuosina. Näin mikään ei jää muistin varaan, ja asioiden ollessa kirjattuina on mahdollista seurata jokaisen kehittymistä vuodesta toiseen.

Laatupiireillä ja -tiimeillä olisi mahdollista osallistuttaa kaikki yrityksen työntekijät toiminnan kehittämiseen, joka oli laatujohtamisen yksi ehdoton edellytys. Osalla vastaajista tiedottaminen palvelukonseptin muutoksista oli helppoa, mutta ongelmaksi koettiin se, kuinka nopeasti ja miten hyvin työntekijät muutokset sisäistävät ja alkavat toimia niiden mukaisesti. Osallistuttamalla työntekijät jo ideointivaiheeseen, ei sisäistämisen ongelmaa ole, koska työntekijät ovat saaneet olla alusta alkaen muutosprosessissa mukana. Useimmiten on myös niin, että työntekijät tuntevat yrityksen

asiakkaat omistajaa paremmin, koska he työskentelevät asiakkaiden kanssa joka päivä vuorovaikutuksessa palveluntuotantoprosessissa. Lisäksi ryhmässä yksilöiden vahvuusalueet muodostavat yhdessä lyömättömän innovointitiimin, jossa syntyy sellaisia ideoita, joilla pysytään maailman ja erityisesti ravintola-alan kehityksessä mukana.

Laatupiireissä työyhteisön jäsenten tulisi kirjata palveluprosessi siitä alkaen, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, päättyen asiakkaan mahdolliseen jälkihoitoon. Tarkoitus on palvelumuotoilun keinoin luoda tarinoita ravintolaelämäyksestä, jossa on kuvattu asiakkaan kokemuksia kaikkien aistien osalta. Palvelutilanteessa tarina saadaan elämään, kun asiakkaat osallistuvat tarinan luomiseen ja alkavat elää sitä. tarinat johtavat kokonaisvaltaiseen elämykseen, joilla asiakkaan odotukset ylitetään. Tarinoiden vaikuttavuutta ja elämyksellisyyttä voidaan testata ennen varsinaista palveluprosessia, lukemalla tarinat työryhmälle – jos tarina herättää tunteita ja saa suklaakakun kuvauksen kohdalla vedenkielelle, voidaan todeta, että varsinaisesta palveluprosessista on tulossa asiakkaalle elämyksellinen.

Tarinat ja henkilökunnan osallistuminen tarinan luomiseen erottavat yrityksen kilpailijoista. Erottuminen on merkityksellistä, sillä jos kaikki osaavat paistaa pihvin oikean kypsyyseksi ja vielä kohtuullisessa ajassa, tulee yrityksellä johtopaikan omataksen oltava jotain niin ylivoimaista, henkistä pääomaa, jota kukaan kilpailijoista ei voi suoraan kopioida. Fazer Brands Finlandin toimitusjohtaja Tom Lindbland on korostanut myös nimenomaan sitä, että kovassa kilpailussa, joka suklaa-alallakin on, menestyy, jos tuotteella on tarina (Kylvén 2013, 17). Tarinoiden hyödyntäminen on ymmärretty makeisten myynnissä, joten nyt on ravintola-alallakin aika ryhtyä rakentamaan menestystarinaa.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on tehty jo paljon töitä laadun eteen, mutta vielä on keinoja kilpailussa erottumiseen. Henkilökunnan saadessa osallistua menestystarinan luomiseen, luodaan samalla uniikki palvelukulttuuri, jossa jokainen työpäivä työntekijöille on juhlaa. Hyvällä suunnittelulla ja johtamisella voidaan saada ihmeitä aikaan.

### 7.3 Tutkimuksen onnistuneisuus ja soveltamismahdollisuudet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia palvelun laatuun ja laatujohtamiseen liittyviä ongelmia Waahdossa, Pöllöwaarissa ja Vesilinnassa on. Tutkimusprosessin aikana on löytynyt vastaukset siihen, miksi palvelu ei täytä asiakkaiden odotuksia, mistä mahdolliset palvelun laatuun liittyvät ongelmat johtuvat ja innovoitu uusia keinoja ratkaista, ennakoida ja välttää palvelun laatuun ja laatujohtamiseen liittyviä ongelmia. Se, mitä lähdettiin tutkimaan, on saavutettu, joten tältä osin tutkimus on onnistunut juuri niin kuin oli tarkoituskin.

Onnistuessaankin kaikissa tutkimuksissa on yleensä parantamisen varaa. Useimmiten parantamishdotukset tulevat jo tutkijan omien huomioiden kautta tutkimusta tehdessä. Kiitollisena totean, että tutkimuksessani ei tullut vastaan sellaisia, suurempia ongelmia tai kehittämistarpeita, jotka olisivat vaikuttaneet työn tekemiseen merkittävästi kesken kaiken. Jälkikäteen mietittynä on kuitenkin muutamia asioita, joita tekisin ensi kerralla toisin.

Haastatteluihin oli erittäin vaikea saada osallistumaan ravintola-alan yritysten omistajia. Lähetin sähköpostitse tietoa haastattelusta useampiin yrityksiin Mikkeliissä, Savonlinnassa ja Jyväskylässä ja tiedustelin omistajien mielenkiintoa osallistua palvelun laatuun liittyvään teemahaastatteluun. Sähköpostit pyrin muotoilemaan mahdollisimman selviksi ja niissä pyysin vastaanottajia ystävällisesti vastamaan, olisiko yrityksessä mielenkiintoa osallistua tällaiseen tutkimukseen. Lopulta ainoastaan Pöllöwaarin ja Waahdon omistajat, jotka tutkimukseen nyt osallistuivat, vastasivat sähköpostiini. Muista yrityksistä ei lähetetty edes kielteistä vastausta. Tutkijan roolissa koin haastateltavien saamisen erittäin hankalaksi ja työlääksi. Jälkikäteen ajateltuna toisenlainen lähestymistapa olisi ollut varmasti sopivampi. Ravintola Vesilinnaa lähestyinkin lopulta niin, että soitin omistajalle ensin ja lähetin vasta puhelun jälkeen sähköpostia. Tämä tapa toimi erittäin hyvin.

Lisäksi en valitsisi haastateltaviksi sellaisia, jotka ennakoon edes tiedän. Vaikka en ketään haastatteluista henkilöistä tuntenutkaan, koin kesken Savonlinnassa tehdyn

haastattelun hieman hankalaksi sen, että haastattelin samalla paikkakunnalla toimivan yrityksen omistajaa, jolla oma ravintola-alan työpaikkani on. Olen toiminut ravintola-alalla Savonlinnassa kauan ja tunnen hyvin laajasti ravintola-alan ihmisiä, sillä kyseessä on melko pieni kaupunki. Tällä hetkellä olen työskennellyt viimeiset kaksi kautta Savonlinnassa Panimoravintola Huvilalla vuoro-/ravintolapäällikkönä ja aavisitin haastattelun edetessä, ettei haastatellun yrityksen omistaja kerro minulle välttämättä kaikkea. Kuten haastateltava itse totesi; olen kilpailijalla töissä. Tästä huolimatta koen onnistuneeni luottamuksen ilmapiirin luomisessa, sillä kerroin avoimesti haastateltavalle myös, jos meillä Huvilassa on koettu samankaltaisia ongelmia.

Toisaalta en osannut varautua siihen, kuinka kauan teemahaastatteluihin menee. Sähköpostissa, jolla haastateltavia yrityksiä lähestyin, arvioin haastattelun keston olevan tunnista puoleentoista tuntia. Tosiasiassa haastatteluihin meni Pöllöwaarissa ja Vesilinnassa jopa reilut kaksi tuntia. Omistajat olivat ymmärrettävästi hyvin kiireisiä ja aikataulussa oli pysyttävä, joten osa kysymyksistä käytiin läpi nopeammin. Kaikkiin kysymyksiin saatiin kyllä tarkoituksenmukaiset vastaukset, mutta jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi keskustelua voinut mahdollisesti syntyä vielä enemmän.

Kokisin, että näin syvällisen palvelun laatuun ja laatujohtamiseen liittyvän tutkimuksen tekeminen suurelle määrälle ravintoloiden omistajia olisi erittäin hankalaa. Soveltamismahdollisuudet työn siirtämisestä suuremmalla otannalle eivät olisi enää tarkoituksen mukaisia, sillä silloin tutkijoita pitäisi olla enemmän ja koska tutkijatkin ovat kaikki erilaisia koulutus- ja työkokemus taustoineen, eivät tulokset olisi enää niin luotettavia. Toisekseen tutkimuksessa on jo nyt ollut niin suuri työ, ettei suuremmalla otannalla oleva työ vastaisi enää 15 opintopisteen laajuista tutkimusta.

Tutkimusta voisi tästä eteenpäin jatkaa niin, että haastatelluille yrityksille kehiteltäisiin toimivat työkalut ja toimintamallit laatukuilujen johtamiseen. Ehdottamiani laatu- ja sosiaalisuuspiirejä voisi kehittää eteenpäin ja rakentaa piirien pohjalta toteuttamissuunnitelman sekä lopulta jopa järjestää piirit yrityksille. Yritysten ensimmäisissä piireissä tutkija voisi toimia neutraalina puheenjohtajana, jonka tehtävänä olisi ohjata yrityksen työyhteisöä toimimaan piireissä tarkoituksenmukaisesti. Piirien oh-



jauksella vahvistettaisiin ylimmän johdon, keskitason johdon ja palvelun toimittajien uskoa siihen, että ainoastaan yhdessä laatuongelmat voidaan välttää.

Taannoin orkesterinjohtaja hermostui orkesterilleen ja karjui pää punaisena: soittakaa paremmin! Tähän yksi, rohkea soittaja vastasi, että johda paremmin! Täydellisyys vaatii tiimityötä – myös ravintola-alalla.

## LÄHTEET

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Viitattu 30.10.2013.  
[http://www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut\\_2020/](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut_2020/)
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2001. Service management and marketing. A customer relationship management approach. Second edition. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kuopio: Luma.
- Hölttä, T. & Savonen, M.-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus.
- Kotler, P. 1991. Marketing Management – analysis, planning, implementation and control. Seventh edition. London: Prentice Hall International Limited.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1996. Marketing for hospitality & tourism. London: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Helsinki: WSOY.
- Kylvén, A. 2013. Makuaistin viettelyksiä. Pirkka-lehti. 12, 12, 17.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lovelock, C. 1991. Services marketing. Second edition. London: Prentice Hall International Limited.
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mara. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 26.11.2013. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. Viitattu 30.11.2013. <http://www.mara.fi/suhdannekatsaus/>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Payne, A. 1993. The Essence of Services Marketing. United Kingdom: Prentice Hall.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Solomon, M. 2013. Consumer Behavior. Buying, having, and being. Tenth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Talent Vectia. n.d. Palvelukulttuurin kehittäminen. Viitattu 25.11.2013. <http://www.talentvectia.com/fi/palvelukulttuurin-kehittaminen>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. 2. p., uud.p. Helsinki: KY-Palvelu.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Kuiluanalyysimalliin pohjautuva teemahaastattelu**

#### **PERUSTIEDOT**

Nimi:

Asema yrityksessä:

Yrityksen nimi:

Ketju/yksityinen:

Yrityksen koko:

Työntekijöiden määrä:

Yrityksen perustamisvuosi:

Yrityksen liikeidea:

Kenelle

Mitä

Miten

Imago

#### **KULUTTAJIEN ODOTUKSIEN TUNNISTAMINEN**

Millaista asiakastietoa on kerätty, kun ravintolaa on suunniteltu?

Millä tavoin yrityksessänne on nyt selvitetty asiakassegmenttinne toiveet ja tarpeet?

Miten asiakastietoja kerätään ja hyödynnetään?

## **PALVELUN LAATUVATIMUSTEN YHDENMUKAISUUS JOHDON LAATUODOTUSNÄKEMYSTEN KANSSA**

Miten asiakkailta saatua tietoa on hyödynnetty, kun palvelutoimintaa on suunniteltu?

Miten palvelutoiminta on dokumentoitu?

Yrityksen palvelulupaus?

Kuinka on varmistettu, että palvelun toimittajat ovat tietoisia laatuvaatimuksista?

## **HENKILÖSTÖN TIETOISUUS LAATUVAATIMUKSISTA**

Kuinka varmistetaan se, että yritykseen palkataan oikeanlaisia ihmisiä?

Miten mahdollistetaan henkilöstölle konseptin mukaisen halutun palvelun laadun toteuttaminen?

Miten henkilöstölle opetetaan yrityksen toimintatavat?

Kuinka työntekijät perehdytetään ja kuka sen tekee?

Järjestetäänkö työntekijöille koulutusta?

Kuinka henkilöstön virheellistä toimintaa korjataan ja johdetaan?

## **HENKILÖSTÖN TOIMINNAN SEURAAMINEN**

Miten henkilöstön palvelutoimintaa seurataan – mystery shopping, asiakaspalautteet, laatu järjestelmät?

Kuinka mahdolliset palvelukonseptin muutokset jalkautetaan käytäntöön?

Toimintatavat, jos työntekijät eivät toimi odotusten mukaisesti?

Pidetäänkö kiinni säännöllisistä kehityskeskusteluista?

## **MARKKINOINTIViestintä**

Mitä markkinointikanavia yrityksenne käyttää?

Mitä markkinoinnilla halutaan sanoa – mikä on ydinviesti?

Kuka on markkinointiviestinnästä vastuussa?

Kuinka markkinointiviestinnästä vastaaville kerrotaan palvelusta?

Miten varmistetaan, että viestintä on asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan mukaisia?

Millä tavalla palvelun tuotantoon ja toimitukseen osallistuvat ovat mukana markkinointiviestinnässä?

### **KOETTU PALVELU EI KOHTAA ODOTETUN PALVELUN KANSSA**

Missä kohdassa arvioisitte yrityksessänne olevan eniten laatupoikkeamia?

Odotettu ja koettu palvelunlaatu eivät kohtaa ja asiakas on tyytymätön, mitkä ovat toimintatapanne?

Miten johto seuraa asiakaskunnan tarpeiden muutoksia?